

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Recruitment and Selection in a Selected Organization

Student: Bc. Jaroslav Čuboň

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.

Ostrava 2011

Čestne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh vypracoval samostatne. Prílohy č. 1, 2, 3, 5 dané mi k dispozícii som samostatne doplnil.

V Ostrave dňa 29. dubna 2011

.....

podpis

OBSAH

ÚVOD	1
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV	2
1.1. PODMIENKY ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV	2
1.2. PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV	3
1.3. ZDROJE ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV	5
1.3.1. Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov	5
1.3.2. Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov	7
1.4. METÓDY ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV Z VONKAJŠÍCH ZDROJOV	8
1.4.1. Inzercia v médiách	9
1.4.2. E-recruitment (internetová inzercia)	9
1.4.3. Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami	10
1.4.4. Spolupráca s úradmi práce	11
1.4.5. Odporúčenie uchádzača vlastným zamestnancom	11
1.4.6. Letáky a vývesky	11
1.4.7. Využívanie externých služieb (outsourcing)	11
1.5. AKO SI UĽAHČIŤ ZÍSKAVANIE PRACOVNÍKOV?	12
1.6. DOKUMENTY VYŽADOVANÉ OD UCHÁDZAČOV O ZAMESTNANIE	13
1.7. VÝBER ZAMESTNANCOV A JEHO PROCES	15
1.8. KRITÉRIA VÝBERU PRACOVNÍKOV	17
1.9. METÓDY VÝBERU PRACOVNÍKOV	18
1.9.1. Výberové pohovory	18
1.9.2. Testy pracovnej spôsobilosti	22
1.9.3. Assessment centre	23
1.10. DISKRIMINÁCIA V PROCESE ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV	23
1.11. ZÁVEREČNÁ FÁZA PROCESU ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV, VRÁTANE ČINNOSTÍ NADVÄZUJÚCICH NA TENTO PROCES	24
1.11.1. Vstupné školenia	25
1.11.2. Stabilizácia pracovníkov	25
1.11.3. Fluktuácia	25
2. CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	27
2.1. PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI GAMA, A. S.	27
2.2. SLUŽBY POSKYTOVANÉ SPOLOČNOSŤOU GAMA, A. S.	27

2.3.	SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ ORGANIZÁCIE.....	28
2.4.	MANAŽMENT SPOLOČNOSTI.....	29
2.5.	POČET ZAMESTNANCOV	30
2.6.	IDENTIFIKÁCIA ZAMESTNANCOV SPOLOČNOSTI GAMA, A. S.	30
3.	ANALÝZA ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI GAMA, A. S.....	32
3.1.	CIEĽ PRÁCE.....	32
3.2.	METODIKA PRIESKUMU.....	32
3.2.1.	<i>Prípravná fáza</i>	<i>32</i>
3.2.2.	<i>Terénne šetrenie</i>	<i>33</i>
3.2.3.	<i>Etapa spracovania empirických údajov.....</i>	<i>34</i>
3.2.4.	<i>Etapa interpretácie výsledkov.....</i>	<i>34</i>
3.3.	NAPLNENIE PODMIENOK ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV	34
3.4.	PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI.....	35
3.4.1.	<i>Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov</i>	<i>36</i>
3.4.2.	<i>Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov.....</i>	<i>37</i>
3.5.	VÝBER ZAMESTNANCOV	44
3.5.1.	<i>Kritéria výberu pracovníka na post predajcu telekomunikačných služieb</i>	<i>45</i>
3.5.2.	<i>Postup uplatňovaný pri výbere zamestnanca</i>	<i>46</i>
3.6.	METÓDY VÝBERU ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI.....	48
3.6.1.	<i>Výberový pohovor.....</i>	<i>48</i>
3.6.2.	<i>Metóda simulácie.....</i>	<i>49</i>
3.6.3.	<i>Jazykové testy</i>	<i>50</i>
3.7.	ČINNOSTI SÚVISIACE S NÁBOROM ZAMESTNANCOV	51
3.7.1.	<i>Vstupné školenia zamestnancov.....</i>	<i>51</i>
3.7.2.	<i>Fluktuácia zamestnancov.....</i>	<i>52</i>
3.7.3.	<i>Využitie a stabilizácia zamestnancov.....</i>	<i>54</i>
4.	NÁVRHY A DOPORUČENIA.....	55
	ZÁVER.....	58
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	59

ÚVOD

*„Budovy, to sú hromady tehál a betónu. Stroje, to je hromada železa
a ocele. Život tomu dávajú až ľudia.“*

T. BAŤA

Na úvod tejto práce som si dovoľil krátky citát, ktorým by som chcel poukázať na dôležitosť ľudského faktora pre každý podnik, pretože práve zamestnanci sú v súčasnosti vo väčšine svetových firiem považovaný za ich základné aktívum.

Mnohé firmy si začínajú uvedomovať dôležitosť ľudského potenciálu pri dosahovaní podnikových cieľov a tak čoraz viac zameriavajú svoju pozornosť na funkcie personálneho manažmentu. Jednou z týchto funkcií je aj **získavanie a výber zamestnancov**, pretože snahou každého zamestnávateľa je mať vo svojich radoch primerane motivovaných pracovníkov, ktorí budú svojim výkonom prispievať k hospodárskym výsledkom a celkovej prosperite podniku.

Obsah tejto práce je venovaný analýze procesu získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti GAMA, a. s., ktorá je jedným z najvýznamnejších poskytovateľov telekomunikačných služieb na Slovensku, pričom cieľom práce je zistiť a navrhnúť reálne možnosti zefektívnenia a zníženia výdavkov spojených s týmto procesom.

Celá práca pozostáva zo štyroch kapitol. Úvodná kapitola je zameraná na teoretické poznatky o zdrojoch, metódach a ďalších faktoroch súvisiacich s problematikou získavania a výberu zamestnancov. Druhá kapitola je venovaná stručnému popisu spoločnosti, ktorá so mnou spolupracovala na vypracovaní praktickej časti, ktorá tvorí obsah tretej kapitoly a ktorej spracovanie bolo nevyhnutné pre dosiahnutie stanoveného cieľa. V štvrtej, záverečnej kapitole sú následne prezentované návrhy a odporúčania, plynúce z výsledkov analýzy interného a externého prostredia firmy, vďaka ktorým by spoločnosť mohla zefektívniť proces náboru pracovníkov.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV

1.1. Podmienky získavania zamestnancov

Získavanie zamestnancov v akejkoľvek spoločnosti býva ovplyvňované celou radou faktorov, pričom tieto faktory predstavujú dôležité kritéria pri voľbe metód výberu zamestnancov. Význam týchto podmienok spočíva v možnosti ovplyvniť záujem uchádzačov o ponúkanú pracovnú príležitosť v organizácii a to jak pozitívne, tak bohužiaľ často krát aj negatívne.

„Koubek (2007) člení podmienky získavania pracovníkov, ktoré môžu pozitívne, či negatívne ovplyvniť záujem uchádzačov, na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné podmienky ďalej člení na tie, ktoré sa vzťahujú k pracovnému miestu, a na podmienky na strane organizácie.“¹

Medzi vnútorné podmienky získavania zamestnancov,

týkajúce sa pracovného miesta patrí:

- povaha práce na obsadzovanom pracovnom mieste
- postavenie pracovného miesta v hierarchii organizácie
- rozsah povinností a zodpovedností pracovníka na pracovnej pozícii
- požiadavky kladené pracovným miestom (na vzdelanie, schopnosti, a pod.)
- pracovné podmienky

vzťahujúce sa k organizácii patrí:

- úspešnosť a povesť organizácie
- úroveň odmeňovania v porovnaní s ostatnými organizáciami
- zamestnanecké výhody a starostlivosť o zamestnancov
- sociálne klíma v organizácii
- možnosť vzdelávania a ďalšieho osobného rozvoja v organizácii

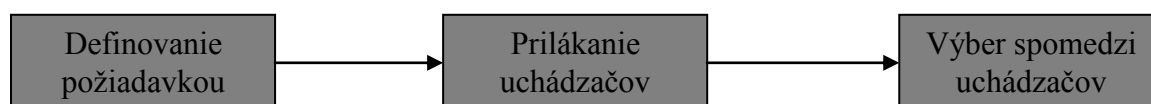
¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 76

K vonkajším podmienkam získavania zamestnancov, ktoré spoločnosť prakticky nie je schopná ovplyvniť patria podmienky **demografické, ekonomické, sociálne, technologické, či politicko-legislatívne.**

1.2. Proces získavania zamestnancov

Získavanie a následný výber zamestnancov je jedna z najdôležitejších personálnych činností, ktorá do značnej miery rozhoduje nielen o tom, koľko pracovníkov, ale taktiež aj akými pracovníkovi bude firma disponovať. „Obecným cieľom získavania a výberu pracovníkov by malo byť získať s vynaložením minimálnych nákladov také množstvo a takú kvalitu pracovníkov, ktorí sú žiaduci pre uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov“².

Samotný proces získavania a výberu zamestnancov prebieha v 3 základných fázach:



Obr. 1.1 Proces získavania a výberu zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

1. **definovanie požiadavkou** – do tejto fáze spadajú úlohy ako sú popis a špecifikácia pracovného miesta, či rozhodnutie o požiadavkách a podmienkach zamestnania
2. **prilákanie uchádzačov** – zahrnuje prieskum a vyhodnotenie jak interných, tak aj externých zdrojov uchádzačov, inzerovanie, využitie personálnych agentúr a poradcov
3. **výber spomedzi uchádzačov** – triedenie žiadostí, získavanie referencií, pohovory, hodnotenia uchádzačov, assessment centra, ponuka zamestnania, príprava pracovnej zmluvy a pod.

Definovanie požiadavkou

V programe získavania pracovníkov, ktorý býva spravidla odvodený z personálneho plánu (plánu ľudských zdrojov), by mali byť jasne definované počty a kategórie ľudí, ktorých každá organizácia potrebuje k uspokojeniu svojich podnikových potrieb. Požiadavky jednotlivých pracovných funkcií sú následne vyjadrené v podobe popisu pracovného miesta

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 343

a jeho špecifikácie, ktoré poskytujú pre podnik základné informácie potrebné pre zostavenie inzerátu, informovanie sprostredkovateľských inštitúcií, či hodnotenie uchádzačov.

Popis pracovného miesta – popis pracovného miesta vychádza z analýzy pracovného miesta, ktorá poskytuje jasný obraz o práci na danej pracovnej pozícii a vytvára tak predstavu o tom, ako má vypadáť zamestnanec, ktorý bude túto pozíciu zastávať. V každom prípade by popis pracovného miesta mal byť presný a dostatočne podrobný s cieľom efektívne poslúžiť všetkým personálnym činnostiam, ktoré sa ň opierajú a pracovníka na danej pracovnej pozícii by mal jasne informovať o tom, čo sa od neho očakáva. Mimo iné by sa mal vyhnúť formuláciám ako napr. dobrý, zlý, potrebný, dostatočný a pod. a to z dôvodu, že tieto slova si spravidla každý jedinec vysvetľuje inak.

„Špecifikácia pracovného miesta – je dokument, ktorý poukazuje na znalosti a kvality, ktoré by zamestnanec mal mať, aby bol schopný plniť úlohy obsiahnuté v popisu práce.“³ Tieto požiadavky na zamestnanca možno rozdeliť na:

- ☐ **odborné požiadavky** – tzn. vzdelanie, alebo výcvik, odbornosť, požadované povolanie, ktoré by mal daný uchádzač spĺňať
- ☐ **skúsenosti a prax** – vyžadované spravidla v rovnakom obore, či podniku s podobným zameraním
- ☐ **fyzické požiadavky** – patrí sem napríklad dobrý zdravotný stav, manuálna zručnosť, vzhľad
- ☐ **požiadavky na chovanie a postoje** – tj. aké postoje a spôsoby chovania budú mať za následok vhodné správanie pracovníka a jeho úspešný výkon na danej pracovnej pozícii, pričom budú v súlade s firemnou kultúrou.
- ☐ **psychické požiadavky** – napr. komunikačné zručnosti
- ☐ **osobitné požiadavky** – cestovanie, pobyt mimo bydliska pracovníka, neobvyklá pracovná doba, častá zmena pracoviska, a iné.

Azda najväčšie nebezpečenstvo, ktoré na nás v tejto fáze procesu získavania a výberu zamestnancov číha a ktorému je potrebné sa vyhnúť je prílišné nadhodnotenie požadovanej

³ KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3

kvalifikácie a schopností. Je prirodzené vyžadovať to najlepšie, avšak stanovenie často krát nerealisticky vysokých požiadavkou na uchádzača zvyšuje nielen problémy s ich prilákaním, ale zároveň vedie k nespokojnosti tých, ktorí túto prácu získali. Dôvodom tejto nespokojnosti je zistenie, že ich talent a schopnosti na danej pracovnej pozícii nemajú takmer žiadne využitie. Rovnako nebezpečné môže byť aj podhodnotenie požiadavkou, s ktorým sa však nestretávame tak často ako tomu bolo v prípade ich nadhodnotenia.

Prilákание uchádzačov

„Prilákание uchádzačov je v prvom rade záležitosťou rozpoznania, vyhodnotenia a využitia najvhodnejších zdrojov potenciálnych uchádzačov“⁴. Často krát sa však firmy môžu stretávať aj s tým, že jednoducho nie sú schopné prilákať či udržať záujem uchádzačov. V takom prípade je potrebné vypracovať akúsi analýzu, ktorej úlohou je poukázať na silné a slabé stránky organizácie ako zamestnávateľa. Táto analýza by sa mala zamerať na také skutočnosti akými sú povesť organizácie (či už na lokálnej, alebo vyššej úrovni), mzdy, pracovné podmienky, zamestnanecké výhody, istota práce, príležitosti k vzdelaniu a rozvoju zamestnanca, kariérne možnosti a iné. Následne by tieto skutočnosti mali byť porovnávané s tým, čo ponúka konkurencia, aby sa zistilo, čo v podstate „predáva“ organizáciu ako zamestnávateľa.

1.3. Zdroje získavania zamestnancov

Vždy keď nastane v organizácii potreba obsadiť voľné pracovné miesto, tak by mala firma zvážiť všetky zdroje a ich výhody, z ktorých neskôr vyberie spomedzi uchádzačov toho najvhodnejšieho. Nielen samotný priebeh získavania zamestnancov, ale taktiež aj zvolené metódy budú v takomto prípade závislé na tom, či bude pracovné miesto obsadzované z **vnútorných (interných)**, alebo **vonkajších (externých)** zdrojov.

1.3.1. Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov

V prípade, ak sa organizácia rozhodne obsadiť voľné pracovné miesto z radov vlastných zamestnancov dáva tým najavo výraz svojej personálnej politiky. Takéto

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 347

rozhodnutie je pre ľudí pracujúcich v podniku vysoko motivujúce, pretože dostávajú možnosť postupu a okrem toho si organizácia takýmto prístupom stabilizuje kľúčových ľudí.

„Orientácia na trh práce vo vnútri organizácie taktiež prispieva k znižovaniu nákladov na získavanie pracovníkov a to buď priamo (nemusia sa platiť inzeráty), alebo nepriamo, pretože uchádzača nie je treba adaptovať na hodnoty organizácie, alebo na spôsob práce v nej.“⁵

Pravdepodobnosť, že takéto vnútorné zdroje nájdeme v malých podnikoch je omnoho nižšia než v prípade stredných, či veľkých firiem. Každopádne, ak nám situácia túto možnosť poskytuje, tak by firma mala najskôr zvažovať obsadenie voľného pracovného miesta práve z vnútorných zdrojov.

Čo tvorí vnútorné zdroje?

- ☐ pracovníci uvoľnení z organizácie v dôsledku organizačných zmien
- ☐ pracovníci, ktorí medzičasom dozreli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu než akú vykonávali doposiaľ
- ☐ pracovníci, ktorí majú záujem prejsť zo súčasnej na voľnú pracovnú pozíciu a to z akéhokoľvek dôvodu

Orientácia na trh práce vo vnútri podniku a získavanie zamestnancov práve z vnútorných zdrojov poskytuje spoločnosti celú radu výhod akými sú napríklad:

- zamestnávateľ má lepšiu znalosť o vnútorných uchádzačoch než o tých z vonka
- uchádzač pozná nielen svojich spolupracovníkov, ale aj celú organizáciu
- úspora nákladov v procese získavania zamestnancov
- rýchlejšie obsadenie pracovného miesta

Existujú však aj značné nevýhody ako je:

- absencia nových myšlienok, nápadov a prístupov, ktoré by do organizácie „priniesli“ pracovníci z vonka
- obmedzený výber

⁵ THOMSON, R. *Řízení lidí*, 1. vyd., Praha: ASPI, a. s., 2007. s. 60

- povýšenie môže so sebou priniesť sklamanie a rivalitu medzi kolegami, čo môže viesť k narušeniu morálky a medziľudských vzťahov na pracovisku
- „tzv. „Peterův princíp“: ľudia často stúpajú v hierarchii organizácie až do úrovne pre ktorú už nemajú schopnosti (to býva ich posledné miesto v postupe). Ide o to, aby neboli pracovníci povyšovaní až na miesto, na ktoré už nestačia.“⁶

1.3.2. Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov

V prípade ak organizácia nedisponuje dostatočnými vnútornými zdrojmi, alebo ak sa jej nepodarilo v týchto zdrojoch nájsť vhodného adepta na uvoľnené pracovné miesto, neostáva jej nič iné ako uprieť pozornosť na ľudí mimo organizáciu. O tom koľko ľudí sa bude uchádzať o voľné pracovné miesto rozhoduje celá rada faktorov. Predovšetkým je to však situácia na trhu práce, obzvlášť na tom lokálnom. V hre však ostávajú aj iné faktory ako je napríklad povesť organizácie ako zamestnávateľa, či požiadavky kladené na uchádzača daným pracovným miestom.

Čo patrí medzi vonkajšie zdroje získavania zamestnancov? V podstate tu zaraďujeme všetky osoby v produktívnom veku, ktoré sa nenachádzajú v pracovnoprávnom vzťahu s daným zamestnávateľom. Obecne však literatúra tieto zdroje rozdeľuje do 4 základných kategórií a to:

- ☐ voľné pracovné sily na trhu práce
- ☐ absolventi škôl a ostatných vzdelávacích inštitúcií
- ☐ zamestnanci iných firiem, ktorí sú so svojou prácou nespokojný a majú tak záujem o zmenu zamestnávateľa
- ☐ ďalšie zdroje – ženy v domácnosti, študenti, dôchodcovia

Podobne ako tomu bolo i u vnútorných zdrojov, tak aj v prípade vonkajších zdrojov získavania zamestnancov existujú určité skutočnosti, ktoré hovoria či už v prospech, alebo v neprospech zamerania sa na tieto zdroje. K výhodám patrí predovšetkým:

⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 83

- širšia základňa uchádzačov, vďaka ktorej máme väčšiu šancu nájsť vhodného pracovníka s bohatšími skúsenosťami a pracovnými schopnosťami
- pre nového pracovníka býva typické vysoké pracovné nasadenie („*nová metla lepšie metie*“)
- „noví pracovníci sú zdrojom „know-how“, môžu priniesť organizácii nové impulzy a nový pohľad na chronické problémy“⁷

Medzi nevýhody získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov radíme:

- náklady na získanie pracovníka z vonkajších zdrojov bývajú niekoľkonásobne vyššie
- časová náročnosť (príprava, inzerovanie, výberové pohovory a pod.)
- blokuje sa možnosť postupu vlastných zamestnancov čo môže viesť k určitým nepríjemnostiam, obzvlášť ak ide o atraktívne pracovné miesto
- nový pracovník nepozná organizáciu a svojich spolupracovníkov (zvyšuje sa tak čas na adaptáciu, pričom po celú túto dobu zamestnanec nie je schopný podávať stopercentný výkon)
- pracovníkov z vonku je navyše nutné zapracovávať a doškoľovať
- noví pracovníci majú spravidla väčšie finančné požiadavky
- zvyšuje sa možnosť fluktuácie

1.4. Metódy získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov

Pri obsadzovaní pracovných miest z vonkajších zdrojov má firma možnosť využiť celú radu najrôznejších metód. Bežne sa ich v praxi používa asi desať, pričom niektoré z nich nie je možné uplatniť v malých, poprípadе stredných podnikoch. „Významný vplyv na voľbu metód majú spravidla **disponibilné finančné prostriedky**, **čas** v ktorom je potreba uvoľnené pracovné miesto obsadiť a **dostupnosť kvalitných uchádzačov**.“⁸

⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 84

⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 85

Medzi najpoužívanejšie metódy získavania zamestnancov patrí inzercia v médiách (noviny, časopisy), internetová inzercia, spolupráca s úradom práce, odporúčanie od súčasného pracovníka, alebo využitie sprostredkovateľských a poradenských agentúr.

„Nech už sú pre prijatie do zamestnania stanovené akékoľvek požiadavky, prvotné je, aby potenciálny záujemcovia boli vôbec o ponúkanom pracovnom mieste informovaní. Zdroje a cesty k nim by mali byť zvolené tak, aby pri vynaložení čo najmenších nákladov viedli k získaniu čo najväčšieho množstva kvalitných záujemcov o prácu. Často sa tiež pri ich voľbe vychádza z tradícií a minulých skúseností podniku.“⁹

1.4.1. Inzercia v médiách

Inzerovanie patrí medzi najtradičnejšie metódy ako osloviť a prilákať uchádzačov. Voľné pracovné miesta je možné inzerovať v tlači, rozhlase, či televízií a to jak na lokálnej, tak aj na celoštátnej úrovni. Správny výber média dáva firme možnosť efektívne zacieliť na určité územie, sociálnu vrstvu, či kvalifikáciu. „Použitá grafická úprava a štýl inzerátu majú tendenciu odrážať stav trhu práce. Pokiaľ je k dispozícii dostatok uchádzačov o každé voľné miesto, bývajú inzeráty nevýrazné. Pokiaľ je však uchádzačov nedostatok, musia si zamestnávateľia konkurovať a inzeráty bývajú zaujímavejšie.“¹⁰ Z hľadiska efektívnosti vynaložených nákladov na inzerciu je vhodné analyzovať a vyhodnocovať mieru odozvy na inzerát. Vhodným ukazateľom v tomto smere sú náklady na inzerciu prepočítané na jednu odozvu.

1.4.2. E-recruitment (internetová inzercia)

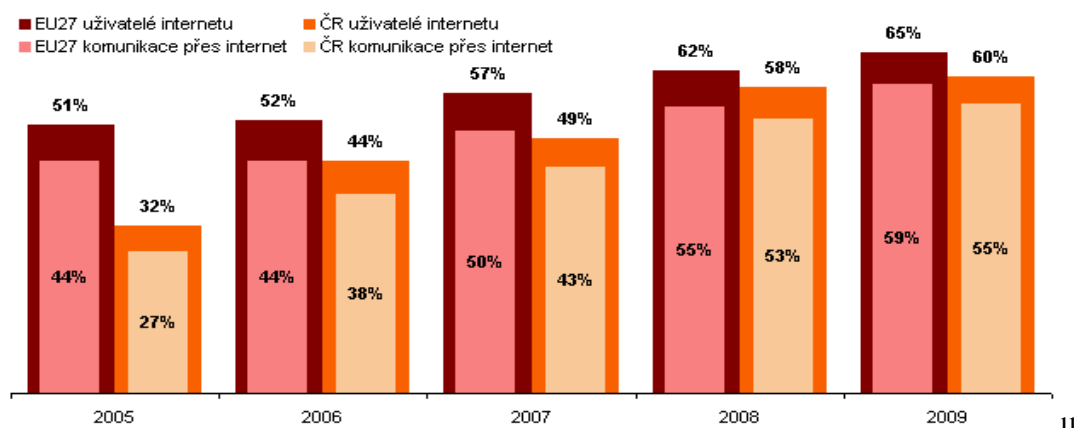
E-recruitment, alebo taktiež získavanie zamestnancov pomocou počítačových sietí využíva prostriedky akými sú širokej verejnosti prístupné internetové stránky, ale aj intranetové stránky, ktoré sú však pre verejnosť neprístupné. Internetová inzercia patrí v súčasnosti k obľúbenej a vo veľkej miere využíwanej metóde, ktorej úlohou je získať pre podnik potrebných zamestnancov. Prínos tejto metódy spočíva predovšetkým v rýchlej

⁹ MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 1993. 936 s.

¹⁰ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance – základní znalosti personalisty*, 1. vyd., Praha: Computer Press, a. s., 2007. s. 33

korešpondencii medzi oboma stranami, teda medzi zamestnávateľom a samotným uchádzačom o zamestnanie, ale aj v možnosti zasielať životopisy uchádzačov, či ďalšie dokumenty, ktoré sa v zlomku sekundy ocitnú v databáze zamestnávateľa, čo v podstate umožní okamžité poskytnutie spätnej väzby pre uchádzača. Okrem toho, vyplňovanie požadovaných dotazníkov, ktoré sú súčasťou akéhosi predvýberu môže uchádzač realizovať priamo u seba doma, čoho výsledkom je nielen, že pohodlie, ale aj časová a finančná úspora.

Dôvodom zvýšenia záujmu o túto metódu je predovšetkým neustále rastúci počet užívateľov internetu čo ilustruje aj nasledujúci graf.



Graf 1.1 Používanie internetu a komunikácia cez internet, 2005–2009 (% jednotlivcov vo veku 16–74 let)

1.4.3. Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami

Táto metóda získavania zamestnancov je pomerne málo využívaná. Spolupráca s univerzitami, školami, učilišťami a inými vzdelávacími inštitúciami nie je firmami preferovaná z dôvodu, že absolventi škôl spravidla nemajú žiadne pracovné návyky. Sú však aj spoločnosti, ktoré si prostredníctvom „dni otvorených dverí“ pre študentov vyhľadávajú talenty a pracovníkov s potrebným zameraním. „Tieto podniky vynakladajú veľké úsilie na vydávanie informačných brožúrok a na pravidelné návštevy škôl za účelom „zbierania smotany““¹²

¹¹ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics

¹² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 356

1.4.4. Spolupráca s úradmi práce

Ide o lacnú metódu získavania zamestnancov, čoho dôvodom je fakt, že sprostredkovanie zamestnania je jak pre firmu, tak aj pre uchádzača bezplatné. Tento spôsob získavania zamestnancov sa využíva predovšetkým pri obsadzovaní pracovných pozícií, ktoré nie sú náročné na kvalifikáciu. Je totižto málo pravdepodobné ak nie z cele vylúčené, že v evidencii úradu práce nájdeme vysoko kvalifikovaného pracovníka.

1.4.5. Odporúčenie uchádzača vlastným zamestnancom

Ide o situáciu, kedy zamestnanec podniku odporučí svojmu zamestnávateľovi vhodného jedinca na voľné pracovné miesto, alebo tohto jedinca informuje o danom pracovnom mieste. Jedná sa o bežne využívanú metódu v prospech ktorej svedčí aj argument, že zamestnanec si nedovolí odporučiť nevhodnú osobu, pretože by tým uškodil predovšetkým sám sebe. Výhoda tejto metódy spočíva v možnosti získania detailnejších informácií o uchádzačovi.

1.4.6. Letáky a vývesky

Sú špecifickou metódou ako informovať uchádzača o voľnom pracovnom mieste, pričom bývajú umiestňované jak v priestoroch organizácie, tak aj mimo ňu. Táto metóda býva úspešne využívaná pri oslovovaní študentov a absolventov škôl. V prípade ak by sme však obsadzovali vysoko kvalifikovanú pracovnú pozíciu a využili pritom tento spôsob oslovenia uchádzačov, tak je viac ako pravdepodobné, že by sme sa s príliš veľkým úspechom nestretli.

1.4.7. Využívanie externých služieb (outsourcing)

„Využívanie externých sprostredkovateľských a poradenských služieb je často diskutovanou metódou, a to z dôvodu finančnej náročnosti, kvality týchto služieb a neserióznosti niektorých dodávateľov. Pokiaľ sú však tieto služby kvalitné, môžu ušetriť

personalistom, manažérom a ďalším pracovníkom čas investovaný do vyhľadávania ľudí. Preto je dôležité venovať výberu externého dodávateľa maximálnu pozornosť.“¹³

Väčšina **sprostredkovateľských agentúr** sa zameriava na získavanie pracovníkov určených na administratívnu a sekretársku prácu, pričom za toto vyhľadanie si môžu účtovať čiastku vo výške 15 a viac percent z ročného platu na obsadzovanom pracovnom mieste. „**Poradenské firmy špecializované na získavanie pracovníkov** obvykle inzerujú, vykonávajú pohovory s uchádzačmi a robia predvýber. Ponúkajú odborný prístup a znižujú prácnosť získavania pracovníkov.“¹⁴ Existujú však aj **poradenské firmy, ktoré sa špecializujú na vyhľadávanie vedúcich pracovníkov**. Tieto firmy bývajú často označované ako tzv. „head hunters, tj. lovci hláv“. K ich využitiu dochádza v prípade ak je potreba obsadiť manažérske pozície, pozície špecialistov, pričom existuje len obmedzený počet vhodných adeptov. Lovci hláv si vytvárajú rozsiahle siete kontaktov, vďaka ktorým sú schopný sa k týmto ľuďom dostať. Faktom však ostáva, že služby tohto typu nie sú vôbec lacné. Napr. vo Veľkej Británii si lovci hláv účtujú 30-50 % ročného platu vyplácaného pracovníkovi počas prvého roku práce v organizácii.

1.5. Ako si uľahčiť získavanie pracovníkov?

Nachádzame sa v dobe, kedy k získaniu vhodného pracovníka už nestačí len informácia o tom, že v našej organizácii existuje voľné pracovné miesto. Firmy zistili, že je v tomto smere potrebné urobiť niekoľko užitočných opatrení, ktoré budú mať za následok zvýšenie záujmu o prácu v ich firme. „Tieto opatrenia môžu spočívať jednak v tom, že do ponuky zamestnania vkladáme informácie zvyšujúce jeho atraktivitu i atraktivitu firmy, a jednak v tom, že sústavne dbáme o to, aby mala firma ako zamestnávateľ dobrú povest.“¹⁵

Medzi najvhodnejšie opatrenia zvyšujúce pracovnú atraktivitu firmy patrí:

- ponuka vyššej mzdy či platu, popřípade ďalších zamestnaneckých benefitov

¹³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 87

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 355

¹⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 100

- starostlivosť o pracovné podmienky
- zlepšovanie medziľudských vzťahov a sociálnej klímy v organizácii
- starostlivosť o personálny a sociálny rozvoj pracovníkov a ich životné podmienky
- primeraná starostlivosť o vzdelávanie pracovníkov
- úspešnosť firmy a jej perspektívy
- serióznosť vo vzťahu k zákazníkom a etika podnikania

1.6. Dokumenty vyžadované od uchádzačov o zamestnanie

Každý jedinec, ktorý sa rozhodne uchádzať o zamestnanie, musí byť pripravený a ochotný poskytnúť firme určité, nimi požadované dokumenty, ktoré sú významným zdrojom informácií a o ktoré sa opiera nielen predvýber, ale aj samotný výber pracovníkov. To aké dokumenty budú od uchádzača vyžadované závisí predovšetkým na povahe obsadzovaného pracovného miesta. Je pochopiteľné, že iné dokumenty budú vyžadované od uchádzača na málo kvalifikovanú prácu a iné od uchádzača, ktorý sa zaujíma o miesto manažéra, či špecialistu. Obvykle sa však od uchádzačov vyžadujú nasledujúce dokumenty:

- dotazník
- životopis
- referencie
- sprievodný (motivačný) list
- záznam o lekárskom vyšetrení
- doklady o vzdelaní a certifikáty

Dotazník

Je jedným zo základných dokumentov, ktoré poskytujú požadované informácie o uchádzačovi, pričom tieto informácie bývajú využívané jak v etape predvýberu, tak aj v samotnom výbere. V našich podmienkach sa z času na čas môžeme stretnúť s tzv. univerzálnym dotazníkom (*vid'. Príloha č. 1*), ktorý býva ponúkaný v tlači a ktorého prínos pre firmu nie je moc lichotivý. Trend v tejto oblasti však poukazuje na to, že často krát aj nie moc veľké firmy si navrhujú, alebo nechajú navrhnúť ich vlastný dotazník, ktorý zároveň používajú ako základný dokument pre evidenciu pracovníkov.

Životopis

V závislosti na forme a obsahu životopisu rozdeľujeme životopisy na tzv. **voľné životopisy, pološtruktúrované životopisy a štruktúrované životopisy**. V súčasnosti väčšina firiem vyžaduje štruktúrovaný životopis, ktorý je prehľadný a logicky usporiadaný (*vid' Príloha č. 2*). „Bežne sa životopis obmedzuje na jednu, najviac dve stránky, avšak má poskytovať komplexný prehľad pracovného života danej osoby.“¹⁶

Referencie

Ide o hodnotenie (posudky) uchádzača zo strany jeho predchádzajúceho zamestnávateľa, či osôb, ktoré uchádzača poznajú a môžu o ňom poskytnúť požadované informácie. „Referencie od zamestnávateľa sú nevyhnutné pre overenie skutočností uvedených uchádzačom. S názormi uvedenými v nich je však nutné zaobchádzať opatrne.“¹⁷

Sprievodný list

Je písomný dokument v ktorom uchádzač vysvetľuje dôvod, prečo sa zaujíma o pracovné miesto v danej organizácii. Jeho podoba by mala vzbudiť pozornosť posudzovateľa, pričom uchádzač by sa mal vyhnúť prehnanému vychvaľovaniu na adresu svojej osoby. Vďaka tomuto materiálu má firma možnosť posúdiť vyjadrovacie schopnosti uchádzača. „Sprievodný list je nutné modifikovať podľa aktuálnej situácie.“¹⁸

Záznam o lekárskom vyšetrení

Vyžaduje sa u pracovných miest na ktorých je predpismi daná povinnosť disponovať lekársnym vyšetrením uchádzača. Štandardne sa toto vyšetrenie vyžaduje u prác, ktoré by akýmkoľvek spôsobom mohli ohroziť život a zdravie ostatných ľudí (napr. potravinársky priemysel)

Doklady o vzdelaní a certifikáty

Tieto dokumenty dokladujú dosiahnutú kvalifikáciu uchádzača o voľné pracovné miesto. Firme ponúkajú prehľad o jeho ďalších vedomostiach a skúsenostiach na základe ktorých je schopná posúdiť šírku pracovnej využiteľnosti uchádzača. Patri sem rôzne

¹⁶ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance – základní znalosti personalisty*, 1. vyd., Praha: Computer Press, a. s., 2007. s. 50

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 365

¹⁸ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance – základní znalosti personalisty*, 1. vyd., Praha: Computer Press, a. s., 2007. s. 50

vysvedčenia, diplomy, certifikáty, osvedčenia o absolvovaní kurzov, školení, študijných pobytov a pod.

Okrem uvedených dokumentov firmy často krát vyžadujú od uchádzačov o zamestnanie **výpis z registra trestov**, prostredníctvom ktorého si overujú, či daná osoba nie je trestne stíhaná.

1.7. Výber zamestnancov a jeho proces

Zatiaľ čo úlohou získavania zamestnancov bolo vyhľadať vhodných uchádzačov, úlohou výberu je posúdenie ich predpokladov pre zvládnutie nárokov kladených zo strany obsadzovaného pracovného miesta. Nejde pritom len o odborné znalosti uchádzača, ale aj o jeho charakterové vlastnosti, vďaka ktorým prispeje k harmonickým medziľudským vzťahom vo firme. Samotný výber pracovníkov býva jak finančne, tak aj časovo náročný, avšak z hľadiska možných negatívnych dopadov na organizáciu, vyvolaných zlou voľbou, je veľmi užitočné venovať mu primeraný dostatok času aj priestoru. Výber zamestnanca predstavuje situáciu v ktorej sa stretávajú dve strany, organizácia a uchádzač, a preto je žiaduce, aby jednanie s uchádzačom a v podstate celý výberový proces prebiehal na partnerskej úrovni.

„Výberový proces je štandardne vymedzovaný od okamžiku, kedy sa uchádzači prihlásia k výberovému konaniu, až do chvíle, kedy je rozhodnuté o prijatí jedného z nich (teda v prípade ak obsadzujeme iba jedno pracovné miesto). Výber pracovníkov môže postupovať v nasledujúcich krokoch:

1. preskúmanie dokumentov poskytnutých uchádzačmi (predvýber)
2. prvý kontakt uchádzačov s firmou v procese výberu (predbežný pohovor)
3. zhromažďovanie ďalších informácií o uchádzačoch a ich testovanie pomocou tzv. assessment centre, testov spôsobilosti a pod.
4. výberový (prijímací) pohovor
5. skúmanie referencií
6. zoznámenie uchádzačov s pracoviskom a predstavenie potenciálnych kolegov
7. rozhodnutie o prijatí pracovníka

8. informovanie uchádzača o jeho prijatí – ponuka zamestnania, vrátane informovania ostatných uchádzačov o ich neprijatí¹⁹

„V každom z týchto krokov posudzujeme uchádzača nielen z hľadiska jeho spôsobilosti pre prácu na obsadzovanom pracovnom mieste, v pracovnej skupine, v organizačnej jednotke a vo firme, ale porovnávame tiež jeho spôsobilosť so spôsobilosťou ostatných uchádzačov s cieľom nájsť toho **najlepšieho**.“²⁰

Predvýber uchádzačov

V tejto fáze výberového procesu je na základe kľúčových kritérií posúdiť uchádzačov a roztriediť ich do skupín, napr. skupina veľmi vhodných uchádzačov, skupina prijateľných uchádzačov a skupina z celá nevhodných uchádzačov. Zároveň treba uviesť, že priebeh vyššie uvedeného výberového procesu sa môže líšiť a to napríklad v tom, či prijímací pohovor bude realizovaný pred, alebo po testovaní spôsobilosti, či assessment centre. Samotná podoba tohto procesu je totižto závislá na mnohých okolnostiach. Tými môžu byť disponibilné finančné prostriedky, charakter obsadzovanej pracovnej pozície, zvyklosti organizácie, atď. Rovnako tak sa bude výberový proces líšiť aj v prípade, ak sa rozhodneme obsadiť voľné pracovné miesto z vnútorných zdrojov. V takomto prípade nebude nutné realizovať kroky ako napr. zoznámenie uchádzača s pracoviskom a kolegami, či zhromažďovanie niektorých informácií, pretože tie už má organizácia k dispozícii.

Výberové riadenie býva vo väčšine prípadov realizované vo viacerých kolách. Prvé kolo spravidla zabezpečujú podnikový personalisti a obvykle sa na ňom realizuje predvýber, v rámci ktorého sa vylúčia nevyhovujúci uchádzači a naviaže sa kontakt s uchádzačmi, ktorí sú hodnotení ako vhodní. Na realizácii ďalších kôl sa už vo významnej miere podieľajú nadriadené osoby, ale taktiež aj interný, či externý špecialisti, ako napr. psychológovia. Ich úlohou je vykonať všetky ostatné a nevyhnutné kroky, ktoré povedú k rozhodnutiu o prijatí najvhodnejšieho uchádzača. Tomu bude následne ponúknuté pracovné miesto.

¹⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 95

²⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 107

1.8. Kritéria výberu pracovníkov

Hlavnou úlohou výberu je porovnávanie uchádzačových kompetencií s nárokmi kladenými obsadzovaným pracovným miestom a posúdenie tak vhodnosti uchádzača. K tomu je potrebné stanoviť tzv. kritéria úspešnosti práce. K tradičným, avšak dnes už nie tak populárnym modelom v tejto oblasti patrí sedembodový model vypracovaný Rodgerom (1952) a päťstupňový Munro-Frazerov model (1954).

Rodgerov sedembodový model

1. *fyzické vlastnosti* – zdravie, telesná stavba, vzhľad, držanie tela, reč
2. *vedomosti a znalosti* – vzdelanie, kvalifikácia, skúsenosti
3. *všeobecnú inteligenciu* – základné intelektuálne schopnosti
4. *zvláštne schopnosti* – mechanické, manuálna zručnosť, obratnosť v používaní slov, alebo čísiel
5. *záujmy* – intelektuálne, praktické, tvorivé, športové, spoločenské a umelecké aktivity
6. *dispozície (sklony)* – prispôsobivosť, schopnosť ovplyvňovať ostatných, vytrvalosť, sklon k závislosti, spoliehanie samého na seba
7. *okolnosti (zázemie)* – súkromie, rodina, povolanie a zamestnanie členov rodiny²¹

Munro-Frazerov model

1. *vplyv na ostatných* – telesnou stavbou, vzhľadom, rečou a spôsobmi
2. *získanú kvalifikáciu* – vzdelanie, odborný výcvik, pracovné skúsenosti
3. *vrodené schopnosti* – prirodzenú rýchlosť chápania a schopnosť sa učiť
4. *motiváciu* – osobné ciele, dôslednosť a odhodlanie za týmito cieľmi ísť, úspešnosť v ich dosahovaní
5. *emocionálne vybavenie* – citová stabilita, schopnosť prekonávať stres a schopnosť vychádzať s ľuďmi²²

Aj napriek tomu, že päťstupňový model je v určitých oblastiach jednoduchší, oba poskytujú užitočný rámec pre výberový pohovor.

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 346

²² BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd., Brno: CP Books, a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

1.9. Metódy výberu pracovníkov

K výberu pracovníkov nám môže poslúžiť celá rada metód, avšak ani jedna z nich nie je schopná spoľahlivo zaručiť úspešnosť vybraného pracovníka. Žiadnu z týchto metód nemožno považovať za univerzálnu, či dokonca najlepšiu a preto sa v praxi osvedčila skôr kombinácia viacerých metód.

K najznámejším a najpoužívanším metódam výberu zamestnancov patria:

- *výberové pohovory*
- *testy pracovnej spôsobilosti*
- *assessment centre*

Okrem toho k metódam výberu zamestnancov býva často krát zahrňované aj **prijatie pracovníka na skúšobnú dobu**. Ide o pomerne výnimočnú a diskutabilnú variantu v rámci ktorej firma prijme na jedno pracovné miesto dvoch, alebo viacerých pracovníkov, z ktorých po skončení skúšobnej doby vyberie toho, ktorý sa z nich osvedčil ako najvhodnejší. Jedná sa síce o nákladnú a organizačne náročnú metódu, avšak jej vhodnosť je preukázateľná v prípade pracovných pozícií, ktoré sa vyznačujú individuálnou a merateľnou činnosťou. Napr. miesta predajcov, ktorí pracujú nezávisle na sebe a ich výkony sú merané objemom predaja. Ďalšou metódou, ktorá je označovaná za nie príliš serióznou metódu je **grafológia**. Ide o rozbor rukopisu z ktorého sú následne vyvodzované určité osobnostné charakteristiky daného jedinca.

1.9.1. Výberové pohovory

Pohovor sa v súčasnosti radí medzi najpoužívanejšiu a v prípade ak je dobre pripravený a zrealizovaný, tak aj najlepšiu metódu výberu pracovníkov. Jeho hlavným účelom je získanie informácií o uchádzačovi a posúdenie jeho predpokladov vzhľadom k obsadzovanému pracovnému miestu. „Niektoré z týchto informácií sú uvedené v dotazníku, ale cieľom pohovoru je doplniť tieto údaje podrobnejšími a konkrétnejšími informáciami

o schopnostiach, postojoch, skúsenostiach a osobných vlastnostiach, ktoré je možné získať počas osobného stretnutia.“²³

Pohovor je možné definovať ako účelovú konverzáciu. Vďaka tejto konverzácii dôjde medzi oboma stranami k výmene informácií na základe ktorých môžu potom tieto strany urobiť rozhodnutie typu: *prijat'* či *neprijat'* *pracovnú ponuku*, *ponúknuť* či *neponúknuť* *pracovné miesto*. Aby však bol dosiahnutý hlavný účel pohovoru je nutné, aby táto konverzácia bola plánovaná, riadená a kontrolovaná.

Čo sa týka dĺžky výberového pohovoru, tu platí, že čím je obsadzované pracovné miesto náročnejšie na zodpovednosť pracovníka, tým je časovo náročnejší aj pohovor. U menej kvalifikovaných pracovných miest bývajú pohovory kratšie a menej podrobnejšie v trvaní približne 30 minút. V zásade by však nemal presiahnuť jednu hodinu. Ak hovoríme o cieľoch, tak výberový pohovor si za cieľ kladie zistiť isté skutočnosti o uchádzačovi akými sú:

- jeho skutočný záujem o ponúkanú pracovnú pozíciu
- jeho skutočné predpoklady pre prácu na tejto pozícii
- aký pracovný výkon by bol schopný poskytovať
- ako je schopný prispôbiť sa sociálnemu prostrediu v organizácii
- aké má predpoklady ďalšieho rozvoja v jeho kariére

V priebehu pohovoru dochádza na strane človeka, ktorý vedie s uchádzačom rozhovor k rade chýb, na ktoré si je treba dávať pozor. Medzi najčastejšie sa opakujúce chyby patrí:

- nedostatočná príprava
- kladenie viacerých otázok naraz, pričom niektoré z nich ostávajú nezodpovedané
- používanie sugestívnych otázok („Isto viete, že...?“) ovplyvňujúcich uchádzačovú odpoveď
- vedenie monológu namiesto rozhovoru
- nesústredenosť a rozptýlenosť
- nechá sa viesť osobnými sympatiami, či antipatiami k uchádzačovi

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 369

Druhy výberových pohovorov

Podľa počtu zúčastnených osôb pri pohovore rozlišujeme dva druhy pohovorov: **individuálny pohovor a pohovor pred panelom posudzovateľov.**

Individuálny pohovor (1 + 1)

V zásade ide o rozhovor „medzi štyrmi očami“. Táto metóda umožňuje navodenie neformálnej atmosféry, v ktorej sa uchádzač cíti byť uvoľnenejší a v ktorej je aj ochotnejší prezradiť na seba nejaké skutočnosti. Treba si však dávať pozor na to, aby kvôli tejto neformálnej atmosfére pohovor neskĺzol k témam, ktoré vôbec nesúvisia s pracovnou pozíciou a jej náplňou. Nevýhodou je tiež nebezpečenstvo chybného rozhodnutia, tzn., že jedinec sám o sebe nebude schopný rozhodnúť či a na koľko je uchádzač vhodný zastávať danú pracovnú pozíciu vo firme. Tento problém sa v praxi spravidla rieši pomocou **série individuálnych pohovorov**. V podstate ide o niekoľko po sebe nasledujúcich 1 + 1 pohovorov, v ktorých uchádzač postupne diskutuje s rôznymi predstaviteľmi firmy. Tí sa po ukončení pohovorov stretnú a konfrontujú svoje poznatky.

Pohovor pred panelom posudzovateľov

Výberový panel býva zložený z dvoch, či viacerých ľudí, pričom najčastejšie zastúpenie v ňom má personalista a uchádzačov potenciálny nadriadený. V prípade väčšieho počtu posudzovateľov býva panel doplnený expertom, ktorý pozná požiadavky a povahu obsadzovaného pracovného miesta, prípadne externý expert, majiteľ a pod.

„Najnovší výskum o pohovore ako metóde výberu ukazuje, že pohovor pred panelom predstavuje najlepší prístup z hľadiska validity rozhodnutí, je však medzi uchádzačmi o zamestnanie najmenej obľúbený.“²⁴

Ďalšie rozlíšenie výberových pohovorov býva podľa miery štruktúrovanosti. Z tohto hľadiska rozlišujeme 3 typy pohovorov: **štruktúrovaný, neštruktúrovaný a pološtruktúrovaný pohovor.**

²⁴ THOMSON, R. *Řízení lidí*, 1. vyd., Praha: ASPI, a. s., 2007. s. 77

Štruktúrovaný pohovor

Jedná sa o vopred pripravený pohovor, ktorý je realizovaný na základe pevne daného zoznamu otázok, vďaka ktorému sa znižuje pravdepodobnosť nepoloženia niektorej z kľúčových otázok pre posúdenie uchádzača. Táto forma pohovoru však neumožňuje rozvíjať pohovor pomocou doplňujúcich a často krát prínosných otázok.

Neštruktúrovaný pohovor

„Ide o improvizáciu bez prípravy tém a otázok, nezaručuje porovnateľnosť uchádzačov a nezaručuje riadenie rozhovoru k jeho cieľu, tj. získanie relevantných informácií o uchádzačovi vzhľadom k obsadzovanej pracovnej pozícii.“²⁵

Pološtruktúrovaný pohovor

Tento tip pohovoru spojuje výhody jak neštruktúrovaného, tak aj štruktúrovaného pohovoru a to tým, že vychádza z vopred pripraveného okruhu otázok, ktoré sú podľa potreby v priebehu rozhovoru rozvíjané a doplňované.

Typy otázok uplatňovaných pri výberových pohovoroch

Uzavretá otázka – uchádzačovi neposkytuje žiaden priestor na vyčerpávajúcu odpoveď. Predpokladá teda jednoduchú odpoveď, poprípade odpoveď typu áno/nie.

Otvorená otázka – predpoklad voľnej odpovede. Uchádzač dostáva priestor k tomu, aby sa rozrozprával

Kontrolná otázka – má podobu otvorenej otázky, prostredníctvom ktorej máme možnosť zistiť, či nedošlo k chybe v komunikácii

Situačná otázka – zisťuje pravdepodobné chovanie uchádzača v určitej situácii

Behaviorálna otázka – zisťuje chovanie človeka v situácií, ktorú v minulosti už uchádzač zažil

Doplňujúca otázka – je kladená uchádzačovi v prípade ak na prvú otázku odpovedal veľmi stručne, pričom snahou je získať od uchádzača obsiahlejšiu odpoveď

Je veľmi dôležité poznamenať, že správna formulácia otázok ovplyvňuje nielen priebeh, ale aj samotné výsledky výberového konania a preto si zaslúžia patričnú pozornosť.

²⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 102

1.9.2. Testy pracovnej spôsobilosti

Testy pracovnej spôsobilosti patria k významnej skupine výberových metód, pričom k ich využitiu dochádza aj v oblasti riadenia kariéry zamestnancov. Ide o psychologickú diagnostiku, pomocou ktorej meriame individuálne charakteristiky jednotlivých uchádzačov a testy znalosti a vedomosti. Na rozdiel od iných výberových metód, tieto testy nie sú subjektívne a umožňujú tak spoločnosti overiť pravdivosť informácií, ktoré uchádzač prezentuje vo svojom životopise, motivačnom liste, či počas výberového pohovoru. Platí totižto, že uchádzač v snahe zaujať organizáciu a predstaviť sa v čo najlepšom svetle, uvádza o sebe len samé pozitívne informácie.

Z hľadiska výberu zamestnancov sú najvýznamnejšími a najpoužívanejšími tzv. testové metódy do ktorých zahrňujeme:

- **výkonové testy** (testy inteligencie, testy tvorivosti, testy pozornosti, testy špeciálnych schopností, testy znalosti a schopností). „U týchto testov sú vytvorené normy, ktoré umožňujú zrovnávať jednotlivca s priemerom, prípadne stanoviť hodnotu nadpriemerného, či podpriemerného výkonu.“²⁶
- **testy osobnosti** (objektívne testy osobnosti, dotazníky)

Aby však tieto testy mohli byť všeobecne použiteľné, musia mať požadované vlastnosti, ktorými sú validita, reliabilita²⁷, šandardizácia a objektivita.

Validita vyjadruje platnosť testu, tzn. že test skutočne meria to, čo aj merať má, pričom túto validitu môže ovplyvniť jak testujúca osoba, tak aj spôsob a úroveň vyhodnotenia, či interpretácie výsledkov.

Reliabilita nám poukazuje na to, nakoľko je test spoľahlivý. V zásade ide o stabilitu výsledkov, tzn. že pri opakovaní testu by mal uchádzač dosiahnuť rovnakých výsledkov.

Šandardizácia predstavuje stanovenie noriem testu, získaných z veľkého reprezentatívneho vzorku ľudí, s ktorými sa zrovnávajú individuálne výsledky uchádzačov.

Objektivita znamená, že výsledky testu nie sú ovplyvnené ani testujúcou osobou a ani osobou, ktorá tento test vyhodnocovala.

²⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 114

²⁷ Termín býva označovaný ako „stabilita v čase“

1.9.3. Assessment centre

„Assessment centre, ďalej už len ako AC, je metóda, ktorá sa používa pre výber budúcich zamestnancov z väčšieho počtu uchádzačov. Dá sa preložiť ako „hodnotiteľské centrum“, ktoré slúži predovšetkým ako nástroj k identifikácii silných a slabých stránok účastníka za použitia kombinácie rôznych diagnostických metód.“²⁸

Ide o celodennú, poprípadе viacdennú akciu na ktorej sa účastní veľký počet hodnotiteľov, vďaka čomu sa zníži subjektivita výsledkov hodnotenia. AC býva spravidla používané k dvom základným účelom a to:

1. k posúdeniu vhodnosti interných či externých uchádzačov na obsadzované pracovné miesto
2. k zisteniu ďalších potrieb rozvoja súčasných zamestnancov za predpokladu, že uvažujeme o ich povýšení. V takomto prípade býva program označovaný ako rozvojové AC, popr. development centre.

AC bývajú štandardne realizované v interiéri, avšak zriedka k ich realizácii dochádza aj tzv. outdoorovou formou, tj. v prírode. Podobne ako je tomu aj u iných výberových metód, cieľom AC je vybrať na obsadzovanú pracovnú pozíciu najvhodnejšieho kandidáta, avšak k využitiu tejto metódy organizácia siahla predovšetkým v prípade obsadzovania manažérskych pozícií, či pozícií špecialistov. Výhodou tejto metódy je aj štandardne vyššia validita²⁹, ktorej hodnota je odhadovaná na úrovni 0,45.

1.10. Diskriminácia v procese získavania a výberu zamestnancov

Vo všeobecnosti býva diskriminácia³⁰ definovaná ako nespravodlivý prístup, či konanie z ktorého je zjavné, že s danou osobou, či skupinou osôb sa zaobchádza inak než s iným človekom a to na základe istých odlišností. K takýmto odlišnostiam patrí napr. vek, pohlavie, rasa, sexuálna orientácia, náboženské vyznanie, zdravotný stav a pod. Toto

²⁸ http://www.ikariera.cz/katalog2007/_cz/personal/assessment.html

²⁹ Hodnota predikčnej validity leží medzi 0 a 1. 1 = úplná zhoda, 0 = žiadna zhoda. Akákoľvek validita nad 0,3 býva označovaná ako vyššia

³⁰ Pojem diskriminácia pochádza z latinského slova *discriminare*, čo v preklade znamená rozdeľovanie, či rozlišovanie

rozdielne zaobchádzanie je v súčasnej dobe prísne zakázané a okrem **Listiny základných práv a slobôd** rieši problematiku diskriminácie na Slovensku aj tzv. **antidiskriminačný zákon** č. 365/2004 Z. z. V zbierke zákonov ČR môžeme tento zákon nájsť pod číslom 198/2009 Sb.

Slovo diskriminácia býva skloňované v každej z fázy procesu získavania a výberu zamestnancov, ktorého zmyslom je nájsť spomedzi všetkých uchádzačov toho najvhodnejšieho a obvykle sa s ňou stretávame v dvoch podobách. Ide o **priamu a nepriamu diskrimináciu**.

„Priamu diskrimináciu je možné chápať ako zjavnú a zámernú, pričom k nej dochádza vtedy, ak sú nastavené podmienky, ktoré sa nevzťahujú k zamestnaniu ani k potrebám organizácie a slúžia tak k vylúčeniu určitých skupín.“³¹ Nepriama diskriminácia býva označovaná ako skrytá, ale pritom úmyselná a dochádza k nej v situáciách, kedy nastavené podmienky majú slúžiť k vylúčeniu osôb, alebo skupín ľudí a to aj napriek tomu, že na prvý pohľad sa môže zdať, že tieto podmienky platia pre všetkých rovnako.

1.11. Záverečná fáza procesu získavania a výberu zamestnancov, vrátane činností nadväzujúcich na tento proces

V záverečnej fáze tohto procesu je dôležité, aby spoločnosť informovala neúspešných uchádzačov o skutočnosti, že ich žiadosť nebola úspešná. Každý z uchádzačov do svojej žiadosti totižto investoval nielen čas, ale aj nádej a zaslúži si preto isté ohľady.

„Pracovník, ktorému chcete ponúknuť zamestnanie by mal byť prvý, koho budete kontaktovať. Pokiaľ sa rozhodne ponuku odmietnuť, budete mať aspoň možnosť ponúknuť prácu inému uchádzačovi. Ak však uchádzač ponúknuté miesto prijme, spoločnosť vstupuje do právne záväzkového vzťahu. Preto si spoločnosť musí byť istá svojím rozhodnutím i tým, čo uchádzačovi hodlá ponúknuť.“³²

³¹ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*, 1. vyd., Brno: Computer Press, a. s., 2007. s. 42

³² DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*, 1. vyd., Brno: Computer Press, a. s., 2007. s. 155

1.11.1. Vstupné školenia

Predstavujú dopĺňanie medzier zamestnanca v jeho znalostiach a skúsenostiach, ktoré sú potrebné pre výkon jeho povolania. „Je totižto veľmi nepravdepodobné, že sa spoločnosti podarí nájsť niekoho, kto bude perfektne spĺňať všetky stanovené kritéria, takže prijatý pracovník pravdepodobne bude potrebovať nejaké zaškolenie, aby sa zlepšila jeho schopnosť vykonávať danú prácu“³³

1.11.2. Stabilizácia pracovníkov

„Odchody kľúčových pracovníkov môžu mať pre organizáciu nepríjemné dôsledky. Neexistuje však žiaden jednoznačne spoľahlivý návod, ako si udržať chcených zamestnancov. V tejto oblasti je užitočné venovať pozornosť motivácií ľudí a ich pracovnej spokojnosti. Cappelliho konštatovanie upozorňuje, že starú úlohu riadenia ľudských zdrojov (minimalizovať celkovú fluktuáciu pracovníkov) je treba nahradiť novou úlohou: ovplyvňovať, kto odíde a kedy.“³⁴

1.11.3. Fluktuácia

„Fluktuácia vyjadruje mobilitu pracovníkov medzi organizáciami a vonkajším spoločenským prostredím, kedy pracovníci z najrôznejších dôvodov z organizácie odchádzajú.“³⁵

Tento jav prináša pre každý podnik radu negatívnych dôsledkov. Predovšetkým sú s ňou spojené náklady na nábor nových pracovníkov, ich zaškolenie, zapracovanie, prípadne celý adaptačný proces. Zároveň však môže spôsobiť ochromenie činností v oddeleniach, ktoré sú fluktuáciou priamo zasiahnuté. Zamestnanci týchto oddelení bývajú následne preťažovaní, keďže okrem svojej práce musia zvládať aj prácu svojich bývalých kolegov a to až do doby, než firma za nich nájde náhradu.

Fluktuáciu pritom nemožno považovať len za negatívnu, avšak určiť hranicu medzi prijateľnou a škodlivou fluktuáciou je veľmi náročné. Na otázku „aká je optimálna miera

³³ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*, 1. vyd., Brno: Computer Press, a. s., 2007. s. 167

³⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 93

³⁵ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd., Praha: Management Press, 1992. s. 40

fluktuácie?“, totižto neexistuje jednoznačná odpoveď. „Platí však, že cieľom nie je dosiahnuť nulovej fluktuácie zamestnancov. Nízka miera fluktuácie je pre firmu zdravá a tiež nutná k tomu, aby nestagnovala. Okrem toho noví zamestnanci prinášajú do podniku nové nápady a energiu.“³⁶

Vzorec pre výpočet miery fluktuácie:

$$\frac{\text{Celkový počet prepustených zamestnancov za (mesiac, rok)}}{\text{Priemerný počet zamestnancov (mesiac, rok)}} \times 100 [\%]$$

³⁶ <http://www.management.cz/?nav=svet&detail=fluktuace-ano-ale-primerene>

2. CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

2.1. Predstavenie spoločnosti GAMA, a. s.

Spoločnosť GAMA, a. s. je v súčasnej dobe jedným z najväčších telekomunikačných operátorov na Slovensku s viac ako 2,3 mil. aktívnych zákazníkov. Navyše v 3. kvartáli roku 2010 spoločnosť evidovala niečo cez 2,8 mil. aktívnych SIM kariet čo na slovenskom trhu predstavuje 47% podiel.

Spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu od roku 2002 a okrem toho, že spĺňa kritéria certifikátu ISO 9001:2000 podľa medzinárodného štandardu kvality, tak je aj držiteľom certifikátu environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14001:2004

Z vyjadrení nezávislých audítorov vyplýva, že spoločnosť GAMA, a. s. má vybudovaný systém riadenia, ktorý svojim zákazníkom zaručuje kvalitné a konzistentné poskytovanie služieb.

Podľa týždenník Trend je to jediná spoločnosť na Slovensku, ktorá sa šesť krát po sebe umiestnila na stupni víťazov v kategórií firma roka a v roku 2006 sa jej podarilo obhájiť aj hlavnú cenu Via Bona 2005 Slovakia, ktorá je udeľovaná nadáciou Pontis³⁷ a to veľkým firmám za ich stratégiu zodpovedného podnikania.

Hlavná oblasť pôsobenia spoločnosti

Telekomunikácie

2.2. Služby poskytované spoločnosťou GAMA, a. s.

Vďaka širokej sieti predajných miest, kvalitnému poradenstvu a zákazníckej nonstop linke poskytuje spoločnosť svojim zákazníkom nasledujúce služby:

³⁷ Nadácia PONITS je jedna z najväčších grantových a operačných nadácií na Slovensku, ktorá motivuje jednotlivcov a firmy k zodpovednosti.

- prevádzkovanie mobilnej dátovej siete GPRS, EDGE a mobilnej siete tretej generácie v štandarde UMTS
- prevádzkovanie pevnej siete novej generácie na báze FTTH v rámci ktorej spoločnosť poskytuje služby optického pripojenia na internet, pevnej telefonickú linku a digitálnej televízie.
- predaj mobilných telefónov, notebookov, dátových a ďalších telekomunikačných zariadení
- prenos mobilného telefónneho čísla od iného operátora
- obnova kreditu

Okrem týchto hlavných služieb sú zákazníkom poskytované aj informačné služby priamo v infocentrách, alebo na internete, finančné služby, šrotovne, či možnosť zálohovania dát z jedného telefónu na druhý, poprípade z telefónu na USB kľúč.

2.3. Spoločenská zodpovednosť organizácie

Životné prostredie

Hoci telekomunikačné odvetvie je považované za čistý a ekologicky neškodný priemysel, spoločnosť si uvedomuje, že akákoľvek aktivita človeka má vplyv aj na životné prostredie. Základným pilierom spoločnosti v otázke zodpovednosti k životnému prostrediu sa stal systém tzv. environmentálneho manažérstva. V rámci tohto systému spoločnosť prevádzkuje bezplatný **zber nefunkčných mobilných telefónov, batérií a ostatného príslušenstva** a garantuje spracovanie tohto elektroodpadu ekologicky vhodným spôsobom. Okrem toho poskytuje svojim zákazníkom **zasielanie faktúr za ich služby prostredníctvom elektronickej pošty**. Nielen že to firme prinesie zjednodušenie v oblasti spracovania a archivácie, ale predovšetkým sa výrazne zníži spotreba papiera a tým aj dopad na životné prostredie v podobe ochrany lesov.

Etický kódex

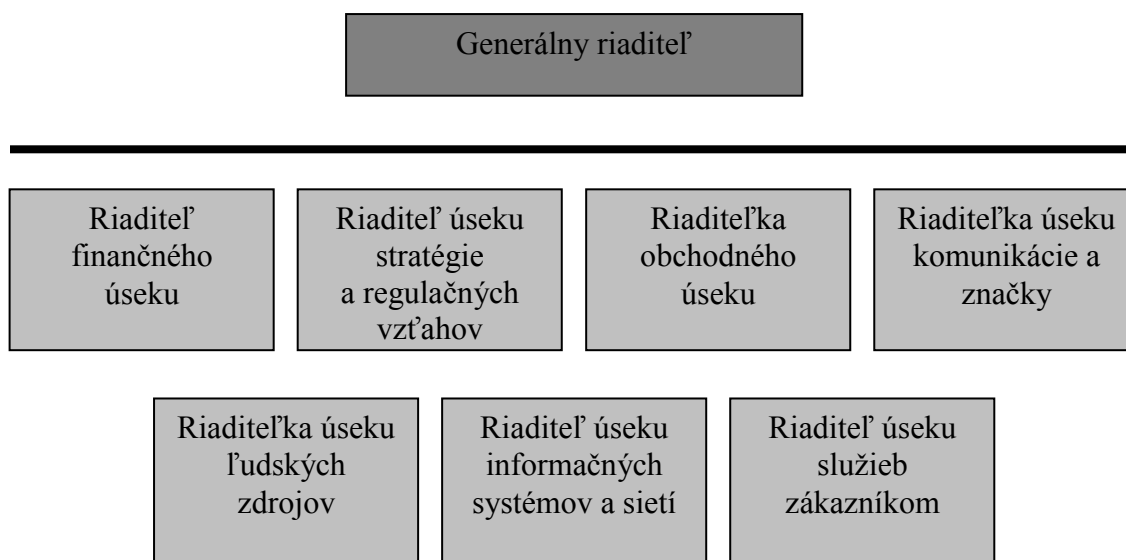
Spoločnosť GAMA, a. s. prijala v roku 2006 etický kódex v rámci ktorého sa zaviazala dodržiavať hlavné zásady pri podnikaní a práci s ľuďmi, čo znamená, robiť čestne,

priamo, povzbudivo a priateľsky. Súčasťou kódexu bol aj záväzok spoločnosti nezneužiť zavedenie eura na Slovensku (1. 1. 2009) k zvyšovaniu cien služieb.

Filantropia

Spoločnosť prevádzkuje vlastnú neziskovú organizáciu, ktorej úlohou je realizácia charitatívnych aktivít, či mobilných finančných zbierok, prostredníctvom ktorých spoločnosť pomáha ľuďom v núdzi, ľuďom odkázaným na pomoc druhých po živelných či iných tragických pohromách.

2.4. Manažment spoločnosti



Obr. 2.1 Štruktúra manažmentu spoločnosti GAMA, a. s.

Zdroj: webové stránky spoločnosti

Pre oblasť získavania a výberu zamestnancov je kľúčový práve **úsek riadenia ľudských zdrojov**, ktorý koordinuje útvary vykonávajúce personálne činnosti zamerané na zefektívnenie prostriedkov vynakladaných na ľudské zdroje.

V rámci politiky riadenia ľudských zdrojov je cieľom spoločnosti GAMA, a. s. byť najlepším zamestnávateľom a v radoch vlastných zamestnancov mať skutočne motivovaných ľudí. Hlavnou činnosťou úseku riadenia ľudských zdrojov je vedenie personálneho marketingu a ostatných činností úzko spojených s personálnou prácou ako je napr. odmeňovanie, motivácia, či vzdelávanie.

2.5. Počet zamestnancov

Spoločnosť GAMA, a. s. patrí dlhodobo k najvýznamnejším zamestnávateľom na Slovensku. Na konci roku 2010 spoločnosť evidovala 1397 vlastných zamestnancov pracujúcich v predajniach a predajných miestach rozmiestnených po celom území Slovenskej republiky.



Graf 2.1 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti za obdobie 2006-2010

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých spoločnosťou

Nasledujúci graf ukazuje vývoj počtu zamestnancov spoločnosti v rokoch 2006 až 2010. Z grafu je možné vidieť, že za celé sledované obdobie sa tento počet neustále zvyšoval a to aj v rokoch hospodárskej krízy, ktorou si prešla i slovenská ekonomika. Navyše podľa vyjadrení generálneho riaditeľa pre nemenovaný portál možno očakávať, že tento trend bude v spoločnosti pokračovať aj v budúcnosti.

2.6. Identifikácia zamestnancov spoločnosti GAMA, a. s.

Celková pracovná sila spoločnosti (bez zamestnancov dodávateľského reťazca)	1397 zamestnancov
Typ zmluvy na plný, alebo čiastočný pracovný úväzok	So všetkými zamestnancami je uzatvorená písomná pracovná zmluva. <ul style="list-style-type: none">▪ plný pracovný úväzok – 1388 zamestnancov▪ čiastočný pracovný úväzok – 9 zamestnancov
Rozdelenie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none">▪ riadiaci pracovníci – 127 zamestnancov

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ostatný pracovníci – 1270 zamestnancov
Celkový počet zamestnancov podľa typu pracovnej zmluvy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ doba určitá – 76 zamestnancov ▪ doba neurčitá – 1321 zamestnancov
Rozdelenie pracovnej sily podľa regiónov (geografické členenie)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ západoslovenský región – 877 zamestnancov ▪ stredoslovenský región – 448 zamestnancov ▪ východoslovenský región – 72 zamestnancov
Počet zamestnancov, ktorí ukončili pracovný pomer počas sledovaného obdobia (rok 2010)	300 zamestnancov
Celkový počet zamestnancov rozdelených do kategórií na základe vlastného systému riadenia ľudských zdrojov	Celkový počet zamestnancov – 1397 Riaditelia - 8 Vyšší manažment - 31 Stredný manažment - 58 Manažment prvej línie - 30 Špecialisti - 9 Zamestnanci - 1261
Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ muži – 947 zamestnancov (68 %) ▪ ženy – 450 zamestnancov (32 %)
Počet zamestnancov s inou ako slovenskou štátnou príslušnosťou	12 zamestnancov (0,86 %)

Tab. 2. 1 Špecifikácia pracovnej sily spoločnosti za rok 2010

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov obsiahnutých v správe o spoločenskej zodpovednosti

Okrem štruktúry zamestnancov sa v tabuľke 2.2 pozrieme aj na to s koľkými zamestnancami vstúpila spoločnosť do pracovného pomeru v minulom roku.

Celkový počet zamestnancov	348
→ z interných zdrojov	96
→ z externých zdrojov	252

Tab. 2. 2 Zamestnanci prijatý v roku 2010

Zdroj: interné dokumenty spoločnosti

3. ANALÝZA ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI GAMA, a. s.

3.1. Cieľ práce

Cieľom tejto práce je vykonať analýzu procesu získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti GAMA, a. s. na základe ktorej sa pokúsim zistiť a navrhnúť reálne možnosti zefektívnenia a zníženia výdavkov spojených s týmto procesom.

3.2. Metodika prieskumu

3.2.1. Prípravná fáza

Prípravná fáza spočívala v štúdiu knižnej, internetovej a odbornej literatúry, prostredníctvom ktorej som mal možnosť bližšie sa zoznámiť s problematikou získavania a výberu zamestnancov. Taktiež však išlo o preštudovanie interných dokumentov spoločnosti ako napríklad:

- výročná správa (2009, 2010)
- správa o spoločenskej zodpovednosti (2010)
- personálne dotazníky - výstupné (2010)

Dokumenty ako je výročná správa a správa o spoločenskej zodpovednosti mi boli poskytnuté v elektronickej podobe personalistom z úseku riadenia ľudských zdrojov. Ten mi umožnil aj nahliadnuť do súboru dotazníkov z ktorých získané informácie boli použité pri spracovaní problematiky fluktuácie v spoločnosti. Všetky výstupné dotazníky boli vyplnené dnes už bývalými zamestnancami, ktorí ukončili svoj pracovný pomer v roku 2010.

3.2.2. Terénne šetrenie

V tejto etape bolo nevyhnutné nadobudnutie údajov a informácií z prostredia spoločnosti týkajúcich sa riešenej problematiky a smerujúcich k dosiahnutiu stanoveného cieľa práce. Tieto údaje som získal za použitia nasledujúcich výskumných techník.

- *Pozorovanie* – počas obdobia spracovávania mi bolo umožnené zúčastniť sa niekoľkých výberových pohovorov, pričom vo väčšine prípadov sa jednalo o pozíciu predajcu. Týchto výberových konaní som sa zúčastňoval len ako „prísediaca osoba“ bez akéhokoľvek nároku zasahovať do priebehu pohovoru, bez možnosti ho akýmkoľvek spôsobom ovplyvniť, alebo zaobstaráť si o ňom záznam. Výberový pohovor bol realizovaný s úzkou skupinou kandidátov, obvykle to bolo 10 – 15 uchádzačov, ktorí úspešne prešli predvýberom. Na úvod bol každému uchádzačovi poskytnutý priestor na seba prezentáciu po ktorom prišli na rad otázky kladené zo strany vedúcej predajne a integrátora. V priebehu výberového pohovoru bolo úlohou uchádzača presvedčiť hodnotiteľov o svojich ambíciách a komunikačných zručnostiach, pričom po celú dobu bol kladený dôraz aj na vizuálny kontakt. V závere pohovoru musel kandidát riešiť prípadovú štúdiu, u predajcu to bola tzv. predajná scénka. Pohovoru sa nezúčastnil žiaden externý pracovník, ani psychológ.
- *Neštandardizovaný rozhovor* – zvolený ako doplnujúca technika v oblasti realizovaného sociálneho výskumu. Ide o techniku, ktorá bola v priebehu spracovania práce využívaná viacnásobne. Neformálny rozhovor bol okrem vedúcej predajne s pobočkou v Čadci vedený aj s integrátorom, ktorý z geografického hľadiska zastáva svoju funkciu pre všetky predajné miesta nachádzajúce sa v regióne Kysuce. Integrátor je interným zamestnancom spoločnosti špecializujúci sa na výber nových zamestnancov a ich následný rozvoj, vrátane vstupných školení. Účastní sa všetkých výberových konaní v danom regióne a vďaka svojim bohatým skúsenostiam mi bol schopný poskytnúť požadované informácie týkajúce sa postupov spoločnosti pri získavaní a výbere nových zamestnancov. Obsahom rozhovorov bolo dozvedieť sa informácie o prístupe spoločnosti k získavaniu ľudských zdrojov a o problematike odchodu zamestnancov. Okrem toho boli touto formou konzultované aj údaje zistené z interných dokumentov, vrátane súvislostí spojených s riešenou problematikou.

3.2.3. Etapa spracovania empirických údajov

V etape spracovania empirických údajov som okrem metód kvalitatívnej analýzy využil aj metódu kvantitatívnej analýzy. Konkrétne sa jedná o štatistickú analýzu zameranú na výpočet fluktuácie. Z kvalitatívnych metód to boli logické metódy ako je generalizácia (zovšeobecnenie), analýza, či indukcia. Tieto metódy boli použité pri spracovaní údajov zistených z pozorovania a interview.

3.2.4. Etapa interpretácie výsledkov

Obsahom tejto etapy je stručné zhrnutie práce vrátane sociotechnických návrhov a doporučení, ktoré by mali v spoločnosti zlepšiť súčasnú situáciu.

3.3. Naplnenie podmienok získavania zamestnancov

V rámci politiky riadenia ľudských zdrojov si spoločnosť vytýčila za cieľ mať v radoch svojich zamestnancov skutočne motivovaných ľudí. K tomu, aby si firma takýchto ľudí nielenže získala, ale aby si ich aj udržala bolo nevyhnutné vytvoriť v organizácii také podmienky, ktoré by zvýšili atraktivitu spoločnosti ako zamestnávateľa. Firma preto svojim zamestnancom ponúka:

- ✓ prácu v spoločnosti, ktorá je dlhodobo jedným z najvýznamnejších zamestnávateľov na Slovensku
- ✓ širokú škálu atraktívnych benefitov (rekondičné pobyty, lístky na kultúrne podujatia)
- ✓ príjemné pracovné prostredie
- ✓ osobnostný rast (v roku 2010 spoločnosť vynaložila na realizáciu stratégie rozvoja zamestnancov 620 000 €)
- ✓ rozvojový program talent manažment
- ✓ individuálny prístup k plánovaniu a výberu rozvojových aktivít podľa potenciálu každého zamestnanca

Vďaka týmto a mnohým ďalším podmienkam si spoločnosť buduje postavenie partnera poskytujúceho zamestnancom možnosť dlhodobej spolupráce.

3.4. Proces získavania zamestnancov v spoločnosti

Samotnému prijatiu nového pracovníka do spoločnosti predchádza vznik nového pracovného miesta, eventuálne potreba obsadiť pracovné miesto, ktoré je uvoľnené v dôsledku rozviazania pracovného pomeru medzi zamestnancom a spoločnosťou.

Každý zamestnanec spoločnosti GAMA, a. s. má v pracovnej zmluve zakotvenú **2 mesačnú výpovednú lehotu**. Ide o dobu po ktorú je zamestnanec povinný zotrvať v spoločnosti a riadne zastávať svoju funkciu po tom, čo sa rozhodol ukončiť svoj pracovný pomer. Pre spoločnosť táto doba predstavuje disponibilný čas pre realizáciu všetkých potrebných úkonov na konci ktorých bude človek schopný plne nahradiť odchádzajúceho pracovníka.

V oblasti náboru pracovníkov sa spoločnosť riadi nielen lokálnymi, ale aj medzinárodnými pracovnými postupmi a pri ich vyhľadávaní sa zameriava predovšetkým na možnosti, ktoré jej pracovný trh poskytuje. V prípade, že lokálny trh ponúka dostatočný počet kvalifikovanej pracovnej sily, spoločnosť pri získavaní zamestnancov využíva lokálne zdroje. Ak sa však na lokálnom trhu spoločnosť „stretné“ s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily, alebo neschopnosťou vyhovieť špecifickým požiadavkám, kladeným zo strany obsadzovaného pracovného miesta, spoločnosť sa zameria na vyhľadávanie zamestnancov v medzinárodnom prostredí.

V úvode aplikačnej časti sa zameriame na spôsoby získavania zamestnancov z pohľadu osôb zodpovedných za nábor nových pracovníkov. Týmto osobami sú vedúca predajne a integrátor (personalista) pre región Kysuce. Podľa ich vyjadrení má každá pobočka spoločnosti „voľnú ruku“ pri výbere metódy, avšak spôsob a forma jej využitia nesmie byť v rozpore s vnútornými predpismi.

Vzhľadom na obor podnikania spoločnosti je dôležité, aby si každý zamestnanec osvojil hodnoty, ktoré sú pre spoločnosť kľúčové a ktoré vychádzajú z jej filozofie. K týmto hodnotám patrí predovšetkým:

- orientácia na zákazníka
- orientácia na výkon
- komunikačné zručnosti

Následne sa na tieto hodnoty snaží integrátor zamerať aj pri hodnotení uchádzačov zúčastňujúcich sa výberových konaní s cieľom vybrať človeka s najlepšimi predpokladmi pre výkon práce spojenej s pracovnou pozíciou. Prístup potenciálneho zamestnanca k zákazníkovi si spoločnosť overuje formou krátkeho dotazníku (*vid' príloha č. 3*).

Spoločnosť GAMA, a. s. využíva pre získavanie zamestnancov jak vnútorné, tak aj vonkajšie zdroje.

3.4.1. Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov

Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov je vo všeobecnosti najlacnejší spôsob, akým môže firma obsadiť voľné pracovné miesto, čo si v plnej miere uvedomuje aj spoločnosť GAMA, a. s. a preto sa v prípade potreby primárne orientuje práve na tieto zdroje. Okrem nižších nákladov na získavanie zamestnancov, ich adaptáciu a nutné školenia, takýmto spôsobom firma dáva najavo výraz svojej personálnej politiky zameranej na osobnostný rast zamestnancov a ich postup v podnikovej hierarchii.

Tento fakt môžeme deklarovať na skutočnosti, že z celkového počtu 127 riadiacich pracovníkov (riaditelia úsekov, vyšší manažment, stredný manažment, manažment prvej línie) ich viac ako 75 % získalo svoju pozíciu vďaka rozvoju vlastného potenciálu a postupu v hierarchickej štruktúre organizácie.

Telekomunikačné odvetvie v 21. storočí je charakteristické rýchlym rozvojom a neustále sa meniacimi podmienkami. Prioritou spoločnosti preto nie je len získavať nových pracovníkov, ale predovšetkým **formovať vlastných zamestnancov**, ktorí rozumejú

prostrediu v ktorom organizácia pôsobí a ktorí sú ochotní a schopní si osvojovať nové znalosti. Aj preto spoločnosť investovala v minulom roku 620 000 € na realizáciu tréningovej stratégie s cieľom rozvoja zamestnancov a ďalších 110 000 € na rozvojový program Talent Management, ktorého cieľom je udržať a rozvíjať zamestnancov s vysokým potenciálom, ktorí budú pripravení na obsadenie strategických pozícií v organizácii.

TYP	NÁKLADY (€)	ÚČASŤ	POČET ŠKOLENÍ
Tréningová stratégia	620 000	584 zamestnancov	955
Talent Management	97 000	37 zamestnancov	54

Tab. 3. 1 Vzdelávanie zamestnancov v roku 2010 (bez vstupných školení)

Zdroj: Vlastné spracovanie z interných dokumentov spoločnosti

Realizácia týchto školení priniesla spoločnosti efekt v podobe rozšírenia a skvalitnenia vnútorného trhu práce. V roku 2010 GAMA, a. s. uzatvorila písomnú pracovnú zmluvu s 348 pracovníkmi, pritom 96 (28 %) ľudí bolo práve z interných zdrojov (viď Tab. 2.2). Vďaka tejto skutočnosti považuje spoločnosť sumu 717 000 € za efektívne vynaložené prostriedky.

3.4.2. Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov

Pri získavaní zamestnancov z vonkajších zdrojov využíva spoločnosť GAMA, a. s. niekoľko spôsobov ako zverejniť oznam inzerujúci existenciu voľného pracovného miesta. Za obdobie 8 rokov pôsobenia na slovenskom trhu si však firma vyselektovala niekoľko metód, ktoré jej poskytujú pomerne spoľahlivý a finančne atraktívny spôsob ako na uvoľnenú pracovnú pozíciu nájsť vhodného kandidáta. K týmto metódam patrí:

- inzercia v médiách, predovšetkým na lokálnej úrovni
- internetová inzercia
- priame oslovenie vytipovaného jedinca
- vývesky v predajniach spoločnosti

Voľbu jednotlivých metód vo významnej miere určuje druh obsadzovanej pracovnej pozície. Vo väčšine prípadov však spoločnosť využíva kombináciu niekoľkých metód, čím sa snaží o zabezpečenie väčšej odozvy na uverejnený inzerát a vytvorenie dostatočne širokej základne uchádzačov o pracovné miesto. Z hľadiska hodnotenia je možno považovať za

najúspešnejšiu metódu internetovú inzerciu, po ktorej nasleduje tlačaná inzercia v rôznych regionálnych denníkoch a týždenníkoch.

Okrem uvedených metód spoločnosť získava zamestnancov aj na základe **odporučení z radov vlastných zamestnancov**. Využitie tejto metódy sa však v súčasnej dobe obmedzilo len na obsadzovanie pozície brigádnika, keďže u iných profesií sa tento spôsob moc neosvedčil. Úlohou brigádnika je obsluha zákazníkov, ktorý chcú svoju faktúru za poskytnuté služby uhradiť priamo v predajni spoločnosti a preto ani nároky kladené na jeho osobu nebývajú tak náročné, ako je tomu v prípade ostatných pracovných pozícií. Pre spoločnosť je dôležité, aby tento človek bol firme k dispozícii vo vopred dohodnutej dobe, aby sa naučil pracovať so systémom cez ktorý prebieha úhrada faktúr a aby mal požadované komunikačné zručnosti, keďže aj on je v priamom kontakte so zákazníkom. Na obsadenie tejto pracovnej pozície spoločnosť realizuje s uchádzačom len krátky výberový pohovor.

Zadávanie internetovej inzercie

Spoločnosť GAMA, a. s. sa pri získavaní zamestnancov z vonkajších zdrojov v drvivej väčšine obracia na internetové spoločnosti s permanentne aktualizovanou databázou uchádzačov o prácu. Jednou z takýchto spoločností je Profesia, spol. s r. o., ktorá z dlhodobého hľadiska patrí k najznámejším a najnavštevovanejším serverom obsahujúcim ponuku práce. V súčasnej dobe využíva ich služby celkovo 2010 spoločností z rôznych oborov. Spolupráca s týmto pracovným portálom trvá už od roku, kedy spoločnosť GAMA, a. s. vstúpila na slovenský telekomunikačný trh a vďaka úspešnej spolupráci a dobrým partnerským vzťahom sa stala pre Profesiu TOP KLIENTOM.

K najčastejšie zadávaným pracovným pozíciám na tomto serveri patrí:

- technický pracovník
- projektový manažér
- predajca telekomunikačných služieb

Okrem týchto pracovných pozícií sa však na serveri môžeme stretnúť taktiež s pozíciami špecialistov ako napríklad špecialista rozvoja mobilnej siete, špecialista spojovacích systémov a pod. Obsadenie týchto špecifických pozícií býva pre spoločnosť obzvlášť náročné a preto sa ľudia na túto prácu hľadajú nielen na domacom pracovnom trhu,

ale aj v medzinárodnom prostredí čo núti spoločnosť k využívaniu služieb zahraničných pracovných portálov.

Pre zverejnenie inzerátu na pracovnom portáli Profesia.sk má spoločnosť vytvorenú šablónu vo farbách spoločnosti v ktorej sú uvedené všetky potrebné údaje týkajúce sa pracovnej ponuky. Tato šablóna je jednotná pre všetky zverejňované pracovné pozície na tomto portáli s jedným podstatným rozdielom. Pracovné miesta u ktorých je nutná znalosť cudzieho jazyka, spravidla ide o jazyk anglický, sú inzerované v angličtine, vrátane požiadavku na zaslanie CV v anglickom jazyku. Takouto pracovnou pozíciou je napríklad tzv. Network Designer, ktorého úlohou je správa interných počítačových sietí. Spoločnosť sa takýmto krokom snaží zaistiť, aby na tieto pracovné ponuky reagovali naozaj len ľudia s vysokou úrovňou znalosti cudzieho jazyka.

Obecne je však obsah každého inzerátu tvorený:

- **informáciami o pracovnom mieste** – v tejto časti spoločnosť informuje uchádzača o základných informáciách akými sú miesto výkonu práce, pracovná náplň, termín nástupu, či ponúkaný plat. Dodatočné informácie týkajúce sa tejto oblasti sú uchádzačovi poskytnuté a ozrejmene v prvom kole výberového konania.
- **požiadavkami na zamestnanca** – v stručných bodoch je uchádzač oboznámený s tým, čo sa od neho očakáva a čo musí splňovať, aby mal reálnu šancu uspieť u výberového pohovoru a vykonávať ponúkanú prácu. Okrem požiadavkou na ukončené vzdelanie uchádzača, jazykových či iných znalostí tu bývajú uvedené aj osobnostné predpoklady po prečítaní ktorých by mal byť uchádzač schopný sám zhodnotiť, či je tou pravou osobou. K najčastejším uvádzaným patrí; pozitívny vzťah k vzdelávaniu, silná orientácia na zákazníka, výborné prezentačné a komunikačné zručnosti, či empatia.
- **informáciami o inzerujúcej spoločnosti** – ide o záverečnú časť inzerátu, ktorá uchádzačovi poskytuje základné informácie o spoločnosti u ktorej sa zaujíma o prácu. Okrem toho sa letmo dotýka aj benefitov a iných výhod, ktoré spoločnosť ponúka svojim zamestnancom s cieľom zatraktívniť ponuku práce. Tato časť inzerátu býva ročne aktualizovaná, pričom však nejde o žiadne zásadné zmeny.

Ukážka elektronických inzerátov uverejnených na portáli Profesia.sk, vrátane ich presného znenia je uvedená v *prílohe č. 4*.

Náklady elektronického inzerovania

Internetová inzercia je v súčasnosti najpreferovanejšou a najvyužívanejšou metódou vďaka ktorej môže firma osloviť pomerne široký okruh potenciálnych uchádzačov. Aj napriek tomu, že tento spôsob získavania zamestnancov je lacnejší než tradičná tlačенá inzercia, z dlhodobého hľadiska môžeme vypožorovať, že ceny spojené s uverejnením inzerátu z roka na rok mierne narastajú čo je spôsobené rastúcim dopytom po tomto druhu služby. Navyše tohtoročné zvýšenie cien je spôsobené aj zvýšením DPH na Slovensku z pôvodných 19 % na súčasných 20 %.

Aktuálne spoločnosť využíva služby Profesia prostredníctvom tzv. balíka TOP PLUS, ktorý je klientom ponúkaný formou predplatených kreditov. Tieto kredity sú následne počas vopred dohodnutej doby vymieňané za rôzne služby poskytované spoločnosťou Profesia, spol. s r. o.

V tabuľke 3.2 sú zachytené jednotlivé typy balíkov, vrátane príslušných cien.

Balíky TOP PLUS					
Typ balíka	Počet kreditov	Prístup do databázy	Cena v EUR		
	mesačne	životopisov	1 mesiac	6 mesiacov	12 mesiacov
TOP5PLUS	5	neobmedzene	220,-	880,-	1 540,-
TOP10PLUS	10	neobmedzene	320,-	1 280,-	2 240,-
TOP20PLUS	20	neobmedzene	450,-	1 800,-	3 150,-
TOP50PLUS	50	neobmedzene	685,-	2 740,-	4 795,-
Uvedené ceny sú bez 20% DPH.					

Tab. 3. 2 Typy balíkov poskytovaných spoločnosťou Profesia, spol. s r. o.

Zdroj: www.profesia.sk

Každý z týchto balíkov je časovo obmedzený a preto si každý klient musí okrem typu balíka vybrať aj dobu, počas ktorej bude môcť predplatené služby využívať.

Vzhľadom na rast spoločnosti a vysokú frekvenciu zadávania pracovných ponúk si GAMA, a. s. v roku 2011 zakúpila balík TOP50PLUS na obdobie 12 mesiacov, čo pre firmu predstavuje jednorazový náklad vo výške 5 754,- €, tj. je cena balíka vrátane 20% DPH.

Rovnaký balík bol zakúpený aj v roku 2010 avšak za cenu 5 706 €. Úhrada za tento balík býva realizovaná zaplatením fakturačnej čiastky najneskôr do 3 týždňov od nákupu. Tento druh balíka firme umožňuje:

- ✓ zverejnenie pracovných ponúk podľa počtu predplatených kreditov
- ✓ prístup k databáze životopisov

Zverejnenie pracovnej ponuky

Zakúpený balík umožňuje spoločnosti využiť túto službu až 600 krát ročne. V minulom roku bol tento limit vyčerpaný na 79 %, čo predstavuje 474 uverejnených pracovných inzerátov. V prípade, že by došlo k prekročeniu mesačného limitu, spoločnosti je za každý inzerát navyše účtovaná jednotková cena inzercie 68 €/14 dní. (*vid'. Príloha č. 7 - Cenník služieb pracovného portálu Profesia.sk*)

V prípade ak sa spoločnosť rozhodne podať inzerát oznamujúci ponuku pracovného miesta, býva tento inzerát zverejnený na webových stránkach Profesia.sk na 14 dní, maximálne však po dobu 1 mesiaca. Po uplynutí tejto doby býva inzerát zo stránok stiahnutý a spoločnosti je následne odobraný 1 kredit.

Záznamy spoločnosti ponúkajú údaj na základe ktorého je firma schopná zistiť veľkosť odozvy uchádzačov na nimi zverejnený inzerát. Tento údaj je považovaný za tzv. kritérium úspešnosti. Firemné štatistiky v tomto smere ukazujú, že na 1 inzerát vyvesený na webových stránkach Profesia.sk zareaguje zaslaním žiadosti priemerne 55 uchádzačov. Najviac je táto priemerná hodnota ťahaná nahor pozíciou predajcu na ktorú obvykle zareaguje 100-120 uchádzačov, pričom stačí, aby bol inzerát k dispozícii po dobu 14 dní.

Prístup k databáze životopisov

Okrem vyššie uvedenej možnosti inzerovania má spoločnosť v balíku TOP50PLUS predplatený aj časovo neobmedzený prístup ku kontaktným údajom uchádzačov, ktorí sa nachádzajú v databáze životopisov. Vďaka tejto službe môže firma posudzovať počas celého roka životopisy jednotlivých uchádzačov o prácu s jej aktuálnymi potrebami v personálnej oblasti. Ak dôjde k situácii, že niektorý z uchádzačov splňuje požiadavky na obsadenie pracovného miesta, príslušný pracovník kontaktuje tohto človeka na nim uvedenú e-mailovú adresu. Predmetom tejto správy je vyrozumienie uchádzača o zhliadnutí jeho životopisu a oznámenie, že vyhovuje požiadavkám spoločnosti GAMA, a. s. na obsadenie konkrétneho

pracovného miesta. Následne je uchádzačovi poskytnutá týždenná lehota k tomu, aby sa k navrhnutej ponuke vyjadril. V prípade záujmu je uchádzač pozvaný k výberovému pohovoru do príslušnej pobočky.

K využívaniu týchto predplatených služieb sú oprávnené pobočky a predajné miesta z celého Slovenska. Za zverejnenie inzerátu na stránkach Profesia.sk rozhoduje a zodpovedá personalista z úseku riadenia ľudských zdrojov. To znamená, že v prípade ak sa pobočka nachádzajúca sa v Čadci rozhodne inzerovať ponuku pracovného miesta touto formou, zašle presné znenie inzerátu na centrálu spoločnosti do Banskej Bystrice. Tam je obsah inzerátu prekontrolovaný a v prípade, že nie sú zistené žiadne zásadné nedostatky, personalista rozhodne o jeho uverejnení a následne informuje inzerujúcu pobočku.

Zadávanie tlačenej inzercie

Využívanie tlačenej inzercie je aj napriek vyšším nákladom oproti elektronickej inzercii dosť využívanou metódou pri získavaní zamestnancov v spoločnosti GAMA, a. s. Dôvodov je hneď niekoľko, no podľa vyjadrení spoločnosti je to predovšetkým neochota ľudí sťahovať sa za prácou. Mobilita ľudí za prácou v súčasnej dobe osciluje na extrémne nízkych hodnotách. Táto nízka úroveň územnej mobility spočíva predovšetkým v existencii bariér ku ktorým najčastejšie patria vysoké náklady spojené so sťahovaním, či nefunkčnosť trhu bývania.

Cieľom tejto metódy je prilákať k výberovému pohovoru čo najväčší počet uchádzačov žijúcich v blízkom okolí predajne inzerujúcej ponuku pracovného miesta. Je to preto, že platové podmienky na niektorých pozíciách nie sú natoľko motivujúce, aby bol človek ochotný cestovať desiatky kilometrov. Vedenie spoločnosti má každoročne k dispozícii analýzu najpredávanejších denníkov a týždenníkov v jednotlivých regiónoch, ktorá má za úlohu odporučiť predajníam druh periodika najvhodnejšieho k inzercii pracovnej ponuky. Pre región Kysuce a teda celkovo 8 predajných miest plnia túto funkciu regionálne týždenníky:

- MY ŽILINSKÉ NOVINY (Žilina, Bytča, Rajec, Kysucké Nové Mesto)
- MY KYSUCKÉ NOVINY (Čadca, Turzovka, Kysucké Nové Mesto)

V tabuľka 3.3 sú prezentované ceny inzercie v týchto týždenníkoch.

Tituly		Základný modul (40,5x26)	1/8 (127,5x84)	1/4 (258x84)	1/3 (258x113)	Junior Page (171x229)	1/2 (258x171)	1 (258x345)
MY		Cena bez DPH v €	Cena bez DPH v €	Cena bez DPH v €	Cena bez DPH v €	Cena bez DPH v €	Cena bez DPH v €	Cena bez DPH v €
Žilinské noviny	ČB	16	141	280	373	750	559	1116
	F	22	196	391	521	998	781	1562
Kysucké noviny	ČB	13	111	220	293	590	439	877
	F	17	150	300	399	764	599	1196

Tab. 3. 3 Ceny inzercie v uvedených regionálnych týždenníkoch

Zdroj: www.mynoviny.sk

Inzerát o voľnom pracovnom mieste zostavuje vedúca predajne a až po tom, čo je jeho obsah schválený personalistom v centrále spoločnosti, môže byť zaslaný do redakcie k zverejneniu. Inzerát býva zvyčajne uverejnený v čierno-bielej podobe vo formáte 1/8 po dobu 1 týždňa a redakcia si za túto službu účtuje cenu, zvýraznenú v tabuľke 3.3. Ako môžeme vidieť v Žilinských novinách je táto cena o 30 € vyššia než je tomu v Kysuckých novinách, čo odráža rozdielnosť životnej úrovne obyvateľov v týchto lokalitách. Podľa vyjadrení vedúcej predajne v Čadci na takýto inzerát zareaguje zhruba 30-35 uchádzačov o prácu, pričom v letných mesiacoch je tento počet menší a to z dôvodu, že väčšina mladých ľudí na ktorých sa spoločnosť zameriava je vycestovaných za hranicami.

Náklady na tlačnú inzerciu

V roku 2010 spoločnosť GAMA, a. s. využila služieb celkovo 25 regionálnych, ale aj celoštátnych denníkov a týždenníkov ku ktorým patrí napr. denník Pravda, Nový čas, či týždenníky Avízo a MY. Náklady spojené s pracovnou inzerciou v týchto periodikách dosiahli v minulom roku sumu 13 114 €.

Priame oslovenie vytipovaného jedinca

Ide o ľudí, ktorí sa už v minulosti zúčastnili výberového konania na niektorú z pracovných pozícií, avšak táto pozícia bola obsadená iným uchádzačom. Väčšinou ide o jedincov s ktorými sa spoločnosť rozlúčila až v záverečnej fáze výberu zamestnancov. Dôvodom ich neprijatia bola skutočnosť, že spoločnosť obsadzovala len obmedzený počet pracovných miest a im chýbalo snáď len kúsok šťastia. S týmito ľuďmi aj napriek ich neúspechu vo väčšine prípadov ostáva spoločnosť v úzkom kontakte, odkladá si všetky nimi doložené údaje, vrátane životopisu a iných dokumentov a v prípade, že by v blízkej budúcnosti došlo k odchodu niektorého zo zamestnancov, resp. k vytvoreniu nového

pracovného miesta, bývajú títo ľudia oslovení ešte pred samotným zverejnením pracovnej ponuky. Spoločnosť tak nadobúda možnosť obsadenia pozície v pomerne krátkej dobe a s vynaložením minimálnych nákladov na získanie pracovníka.

Vývesky v predajniach spoločnosti

Jedná sa o plagát formátu A3 vo farbách spoločnosti, ktorý pútavým spôsobom oznamuje návštevníkom predajne a okoloidúcim existenciu voľného pracovného miesta. Tento tzv. inzerát na sklo sa píše na predlohu, ktorú jednotlivým predajniam poskytuje vedenie spoločnosti a na ktorej sú uvedené všetky podstatné údaje (názov organizácie, kontakt, atď.). Potrebné je len dopísať druh pracovnej pozície a dátum uzávierky pre podanie žiadosti. Grafický návrh, vrátane vyhotovenia 400 ks predlôh zabezpečila reklamná agentúra Air Creative, s. r. o. z Bratislavy, pričom za túto službu zinkasovala od spoločnosti 2060 €.

Náklady procesu získavania zamestnancov v GAMA, a. s.

V nasledujúcej tabuľke je prezentovaný súhrn nákladov spoločnosti za rok 2010 vynaložených za účelom získania nových pracovníkov z externého prostredia.

Náklady na získavanie pracovníkov	Cena v € (vrátane DPH)
Elektronická inzercia (služby spoločnosti Profesia, spol. s r. o.)	5 706
Elektronická inzercia (služby zahraničných pracovných portálov)	270
Tlačová inzercia	13 114
Zhotovenie inzertnej predlohy (Air Creative, s. r. o.)	2 060
Σ NÁKLADY	21 150

Tab. 3. 4 Náklady spoločnosti na získavanie pracovníkov v r. 2010

Zdroj: vlastné spracovanie z údajov spoločnosti

3.5. VÝBER ZAMESTNANCOV

Výber najlepšieho pracovníka na obsadzovanú pozíciu je ďalším z dôležitých krokov v procese získavania a výberu zamestnancov. Šírka a kvalita súboru uchádzačov z ktorého bude realizovaný výber závisí predovšetkým na tom, ako efektívne spoločnosť postupuje práve pri oslovovaní uchádzačov.

Vrcholové manažérske pozície bývajú v spoločnosti zásadne obsadzované z radov vlastných zamestnancov, ktorí prešli programom talent manažment a do svojich funkcií bývajú menovaný generálnym riaditeľom. Na pozície stredného manažmentu a manažmentu 1. línie bývajú vyberaní zamestnanci už aj z externého prostredia. Zodpovednosť za správny výber v tomto prípade spadá do kompetencií úseku pre riadenie ľudských zdrojov. My sa však v tejto časti práce zameriame na to, ako prebieha výberový proces na pozíciu predajcu telekomunikačných služieb, ktorí tvoria viac ako 70 % celkovej pracovnej sily spoločnosti GAMA, a. s.

3.5.1. Kritéria výberu pracovníka na post predajcu telekomunikačných služieb

Ide o tzv. kritéria úspešnosti práce, ktoré pomáhajú hodnotiteľom posudzovať kompetencie uchádzačov s nárokmi kladenými zo strany pracovného miesta. Patria sem:

- *vplyv na okolie* – uchádzač by mal byť istým spôsobom sympatický, dôležitý je očný kontakt a komunikačné zručnosti
- *kvalifikácia* – minimálne stredoškolské vzdelanie, pričom výhodou je technické zameranie. Nutné je ovládať prácu s PC, 10-prstovú hmatovú metódu písania a mať základy anglického jazyka. Prax nie je potrebná, teda práca je vhodná aj pre absolventov.
- *vrodené schopnosti* – časté zmeny ponúkaných služieb a produktov si vyžadujú schopnosť neustále sa učiť nové veci
- *motivácia* – uchádzač by mal byť ambiciózny v oblasti svojho osobného rastu s cieľom dlhodobého odvádzania práce pre spoločnosť
- *emocionálne ustrojenie* – schopnosť zvládať stresové situácie, schopnosť vychádzať s ľuďmi, vedieť byť priateľsky aj v konfrontácii s konfliktným a agresívnym zákazníkom

Okrem týchto kritérií sú podľa vyjadrení vedúcej predajne prioritou mladí ľudia, bez záväzkov! Aj napriek týmto diskriminačným vyjadreniam sa v rokoch 2009 a 2010 v spoločnosti nevyskytol žiaden prípad diskriminácie.³⁸

³⁸ Ide o záver plynúci zo správy o spoločenskej zodpovednosti za rok 2009 a 2010, ktorá bola vypracovaná nadáciou PONITS

Pri výbere zamestnancov uplatňuje spoločnosť tzv. **kompensačný model**. Každému z uvedených kritérií je pridelená určitá váha, či inak povedané významnosť. To znamená, že v prípade ak uchádzač dosahuje v niektorom z kritérií slabších výsledkov, má možnosť kompenzovať túto stratu výbornými výsledkami z iných kritérií, čím si zachová šancu na celkový úspech.

3.5.2. Postup uplatňovaný pri výbere zamestnanca

Výberové konanie prebieha vždy v nasledujúcom slede:

- Predvýber
- 1. kolo výberového konania
- 2. kolo výberového konania

Účastníkmi a zároveň hodnotiteľmi uchádzačov v celom procese výberu je dvojica tvorená **priamym nadriadeným** budúceho pracovníka, v tomto prípade ide o vedúcu predajne a **integrátorom** pre danú oblasť. Obaja účastníci sa každoročne zúčastňujú školení zameraných na zlepšenie efektívnosti ich práce. Výberových konaní sa nezúčastňuje žiadna externá osoba.

Predvýber

Táto časť výberového procesu býva v spoločnosti označovaná tiež ako „hrubé sito“. Realizácia predvýberu je v kompetencii vedúcej predajne, ktorá na základe detailného preskúmania životopisov a motivačných listov roztriedi uchádzačov na skupinu vhodných uchádzačov, pozývaných k výberovým pohovorom a skupinu nevhodných uchádzačov, ktorým sú hneď po dokončení predvýberu rozoslané listy s odôvodnením ich neprijatia. Kritériom úspechu v tejto časti je splňanie práve vyššie uvedených kritérií.

Nasledujúca tabuľka získaná z interných dokumentov spoločnosti ukazuje počet žiadostí o prácu v súvislosti s pozíciou predajcu v rámci celého Slovenska. Ide o údaje za obdobie troch po sebe idúcich rokov. Cieľom je poukázať na úspešnosť uchádzačov v predvýberovom kole.

Kalendárny rok	Celkový počet prijatých žiadostí	Uchádzači pozvaný do 1. kola	% úspešnosť
2008	11 258	4 650	41 %
2009	9 923	3 868	39 %
2010	5 735	2 581	45 %

Tab. 3. 5 Počet prijatých žiadostí na pozíciu predajcu telekomunikačných služieb

Zdroj: interné dokumenty spoločnosti

Z údajov v tabuľke môžeme usúdiť záver, že k 1. kolu výberového konania sa dostane priemerne 42 % uchádzačov zaujímajúcich sa o prácu predajcu.

Významný je však aj výrazný úbytok prijatých žiadostí v roku 2010. V porovnaní s rokom 2009 ide o viac ako 40% úbytok. Tento úbytok je spôsobený opatreniami zavedenými na konci roku 2009, čoho výsledkom bolo zníženie fluktuácie v podniku o 15 %, čo automaticky viedlo k zníženiu dopytu po pracovnej sile. Významný podiel je pripisovaný predovšetkým zmene v spôsobe odmeňovania, kedy spoločnosť u predajcov prešla z fixného platu na plat skladajúci sa z dvoch zložiek, fixnej a variabilnej s možnosťou vyššieho zárobku v závislosti na výkone pracovníka. Ten je sledovaný pomocou plnenia tzv. **plánu predaja** v ktorom je stanovené, aké služby a v akom objeme musí predajca poskytnúť zákazníkovi, aby dosiahol 100% úspešnosť plnenia. Plán predaja na rok 2011 je uvedený v *prílohe č. 5*. V prípadoch nadbytočnosti býva pracovný pomer ukončený práve so zamestnancami s najhoršími výsledkami. Okrem plánu predaja bola vytvorená aj **tabuľka služieb**, vďaka ktorej má každý predajca možnosť vidieť aká je jeho odmena za jednotlivé poskytované služby.

1. kolo výberového konania

V tejto časti výberového konania je skupina úspešných uchádzačov pozvaná do pobočky spoločnosti u ktorej sa zaujíma o prácu. Toto kolo je realizované formou **výberového pohovoru** a formou **metódy simulácie**. Hodnotiteľmi uchádzačov v tejto fáze výberového konania je okrem priamej nadriadenej, teda vedúcej predajne už aj integrátor, ktorý ma pri výbere zamestnanca rozhodujúce slovo. Vo väčšine prípadov je po tomto kole zrejmé, ktorému z uchádzačov bude ponúknutá pracovná zmluva.

2. kolo výberového konania

Ide o tzv. **metódu priameho kontaktu** uchádzača so zákazníkom. Po tejto metóde spoločnosť siaha v prípade ak sú hodnotitelia po 1. kole výberového konania indiferentný medzi úzkou skupinou kandidátov. Spravidla sa jedná o dvoch, či troch jedincov. Postup je jednoduchý. Každý z uchádzačov absolvuje na svojom potenciálnom pracovisku jeden pracovný deň, počas ktorého hodnotitelia sledujú jeho prístup k zákazníkovi, spoluprácu a komunikáciu s budúcimi kolegami, snaživosť a pod. Následne na základe výsledkov pozorovania hodnotitelia vyberú toho kandidáta, ktorí sa im zdá byť vhodnejší. Špecifikom tejto metódy je aj možnosť zamestnancov, tj. budúcich kolegov vyjadriť sa k jednotlivým uchádzačom na základe ich postrehov. S neúspešným jedincom spoločnosť ostáva v úzkom kontakte a v prípade vzniku nového pracovného miesta býva prioritne oslovený.

3.6. Metódy výberu zamestnancov v spoločnosti

3.6.1. Výberový pohovor

Pohovor pred panelom posudzovateľov predstavuje pre spoločnosť kľúčovú metódu v procese výberu zamestnancov, ktorá je využívaná pri obsadzovaní akejkoľvek pracovnej pozície. Pohovor je konštruovaný ako pološtruktúrovaný, tzn. že každý z hodnotiteľov má vopred pripravený okruh otázok, ktoré je možno v priebehu pohovoru ďalej rozvíjať, či dopĺňať.

Dĺžka výberového pohovoru na pozíciu predajcu telekomunikačných služieb sa pohybuje v intervale 30 – 45 minút. Podľa integrátora je to dostatočná doba na rozpoznanie uchádzačových kvalít.

Priebeh výberového pohovoru

V úvode pohovoru je každému uchádzačovi poskytnutý priestor na jeho seba prezentáciu, kde má možnosť priblížiť, vyzdvihnúť, či doplniť údaje uvedené v jeho životopise. Po tejto časti prichádzajú na rad otázky zo strany hodnotiteľov. Najskôr kladie otázky priamy nadriadený budúceho pracovníka, ktorých cieľom je doplniť informácie obsiahnuté v životopise a v motivačnom liste uchádzača a zistiť aké sú jeho možnosti efektívne vykonávať prácu na obsadzovanom mieste. Ide o otázky typu:

- *Prečo sa zaujímate práve o toto miesto?*
- *Čo považujete za svoje silné a slabé stránky?*
- *Prečo si myslíte, že by sme mali prijať práve Vás?*
- *Prečo ste pre svoju kariéru zvolili práve túto profesijnú oblasť?*
- *Aká kvalifikácia Vás podľa Vášho názoru predurčuje k úspechu v tejto profesii?*

Po zodpovedaní na všetky otázky priameho nadriadeného sa ujíma slova integrátor, ktorého otázky sú prevažne situačného charakteru s cieľom zistiť správanie sa uchádzača v konkrétnych situáciách. Príklady takýchto otázok sú z dôvodu obsiahlosti prezentované v prílohe č. 6.

V závere pohovoru prídu samozrejme na rad aj otázky uchádzača. Ten sa môže pýtať na čokoľvek, čo ho vo vzťahu k firme, alebo k náplni budúcej práce zaujíma. Týmito otázkami dáva uchádzač najavo nielen svoju aktivitu, ale predovšetkým to, že ho táto pracovná ponuka skutočne zaujíma. Podľa organizácie by sa uchádzač mal snažiť získať odpovede na nasledujúce otázky:

- *Je plat, ktorý mi ponúkajú, porovnateľný s aktuálnymi platovými podmienkami na trhu práce?*
- *Dostanem možnosť učiť sa a využiť všetky svoje schopnosti, ak budem skutočne chcieť?*
- *Získam touto prácou profesijnú istotu, ak je to pre mňa dôležité?*

Vďaka odpovediam na tieto otázky by nemalo byť pre uchádzača náročné rozhodnúť sa, či prípadnú pracovnú ponuku prijať, alebo nie.

3.6.2. Metóda simulácie

Ide o neopomenuteľnú metódu v procese výberu zamestnanca na pozíciu predajcu. Podstata tejto metódy spočíva v tom, že uchádzač prevezme rolu predajcu jednajúceho v určitej situácii a hodnotiteľ sa predstavuje v roli zákazníka. Najčastejšie ide o tzv. predajnú scénu pri ktorej je úlohou uchádzača ponúknuť a predáť zákazníkovi (hodnotiteľovi) nejakú fiktívnu vec. Hodnotiteľ pri tejto scénke má možnosť overiť si nielen slovnú zásobu a komunikačné zručnosti uchádzača, ale aj jeho tvorivosť, nápaditosť, či prístup

k zákazníkovi. Podstatné je, aby uchádzač pri tejto scénke neopisoval predmet, ale aby kládol otázky smerujúce k identifikácii potrieb zákazníka.

3.6.3. Jazykové testy

Jazykové testovanie je realizované s ľuďmi, ktorí sa uchádzajú o prácu v spoločnosti pri ktorej je ovládanie cudzieho jazyka nutnou podmienkou. Pre úspešnosť je potrebné zvládnuť tieto testy na min. 75 %.

Náklady na proces výberu zamestnancov v GAMA, a. s.

Väčšina týchto nákladov je spojená so mzdovým ohodnotením ľudí, ktorí sa akýmkoľvek spôsobom podieľajú na výbere nového pracovníka spoločnosti. Zvyšnú časť nákladov potom tvoria tzv. režijné náklady, ktoré sú tvorené:

- nákladmi na cestovanie, súvisiace s prepravou integrátora (použitie vlastného motorového vozidla + pohonné látky)
- stravné pri pracovných cestách integrátora
- oznámeniami o výsledkoch výberového konania

Odhad nákladov na tento proces za minulý rok je prezentovaný v doloženej tabuľke.

Náklady na výber zamestnancov	€
Mzdové náklady	240 000
Režijné náklady	16 500
Σ NÁKLADY	256 500

Tab. 3. 6 Odhad nákladov za rok 2010

Zdroj: vlastné spracovanie

Dôležité je zdôrazniť, že hodnoty uvedené v tabuľke 3.6 sú získané na základe odhadu učtárne spoločnosti. Údaje by preto mali s drobnou odchýlkou odzrkadľovať skutočnosť.

3.7. ČINNOSTI SÚVISIACE S NÁBOROM ZAMESTNANCOV

3.7.1. Vstupné školenia zamestnancov

Vstupné školenia v organizácii priamo nadväzujú na proces získavania a výberu zamestnancov, pričom výška nákladov na ich realizáciu je priamo ovplyvnená efektivitou spoločnosti v oblasti stabilizácie pracovníkov.

Po tom, čo hodnotitelia spoločnosti GAMA, a. s. vyberú zamestnanca na obsadzovanú pracovnú pozíciu a obe strany sa dohodnú na vzájomnej spolupráci, integrátor zrealizuje zápis zamestnanca do tzv. **rozvojového programu spoločnosti**. Vstupné školenia prebiehajú po dobu šiestich týždňov a to najneskôr do troch mesiacov od nástupu zamestnanca do pracovného pomeru.

Hlavnú úlohu v tomto procese zohráva vzdelávacie centrum v Banskej Bystrici, ktorého školenia sú rozdelené do dvoch úrovní. Ide o tzv. hard skills a soft skills. V rámci hard skills absolvujú noví zamestnanci školenia týkajúce sa produktov, štandardných pracovných postupov, aplikácií a pod. V druhej časti zameranej na soft skills sa spoločnosť u zamestnancov venuje predovšetkým rozvoju ich komunikačných a predajných zručností. Tieto školenia sa orientujú na predaj telekomunikačných služieb a zvládanie náročných a neštandardných situácií ako je napr. obsluha vulgárnych a agresívnych zákazníkov.

Výdavky spojené s absolvovaním týchto vstupných školení sú zaúčtované do nákladov spoločnosti a ich priemerná výška činí **1330 €/zamestnanca**.

V minulom roku sa vstupných školení zúčastnilo celkovo 252 novoprijatých zamestnancov (viď. Tab. 2.2). Ak vynásobíme toto číslo výškou nákladov na 1 zamestnanca, zistíme, že v roku 2010 vynaložila spoločnosť na realizáciu vstupných školení 335 160 €. Časť týchto nákladov by spoločnosť mohla ušetriť v prípade, ak by sa jej podarilo znížiť aktuálnu úroveň fluktuácie zamestnancov, čo je problém, ktorý si spoločnosť pochopiteľne uvedomuje a ktorý sa snaží priebežne riešiť.

Po absolvovaní vstupných školení sa v priebehu jedného roka na návrh priameho nadriadeného zúčastňujú noví zamestnanci ešte ďalších doškolovacích programov realizovaných formou jedno až dvojdných workshopov.

3.7.2. Fluktuácia zamestnancov

Nasledujúci obrázok prezentuje zistenia v oblasti fluktuácie zamestnancov spoločnosti.

Identifikujte celkový počet zamestnancov, ktorí ukončili pracovný pomer počas reportovaného obdobia.	300 zamestnancov
Reportujte celkový počet zamestnancov a pomer zamestnancov, ktorí ukončili pracovný pomer počas reportovaného obdobia podľa pohlavia, vekovej skupiny (napr. <30; 30-50; >50) a regiónu. Použite počet všetkých zamestnancov na výpočet pomeru na konci reportovaného obdobia.	<p>podľa pohlavia:</p> <ul style="list-style-type: none">■ muži – 136 zamestnancov■ ženy – 164 zamestnancov <p>podľa regiónu:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Bratislava, Ivanka pri Dunaji, Nitra (západoslovenský región) – 238 zamestnancov■ Banská Bystrica, Martin, Prievidza (stredoslovenský región) – 50 zamestnancov■ Košice, Prešov (východoslovenský región) – 12 zamestnancov <p>podľa veku:</p> <ul style="list-style-type: none">■ do 30 rokov – 162 zamestnancov■ od 30 – 50 rokov – 134 zamestnancov■ nad 51 rokov – 4 zamestnanci

Obr. 3. 1 Celkový počet a pomer fluktuácie zamestnancov za rok 2010

Zdroj: Správa o spoločenskej zodpovednosti

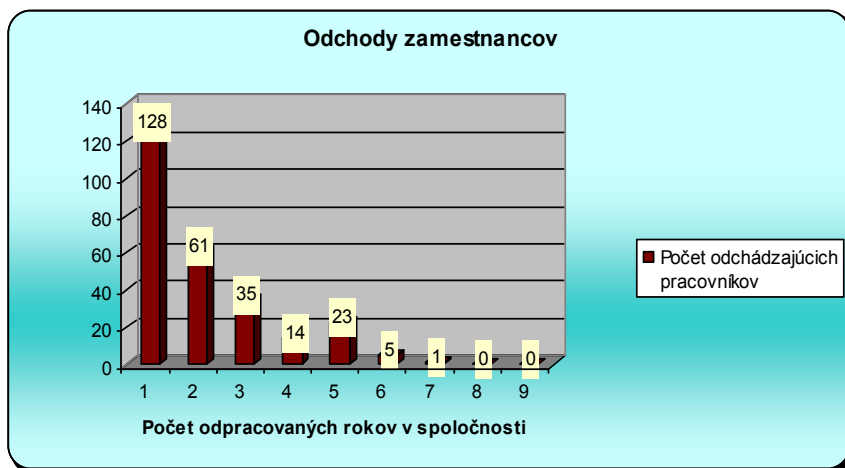
Výpočet ročnej miery fluktuácie v spoločnosti:

$$\frac{300}{1397} \times 100 = 21,5 \%$$

Z obrázku je zrejmé koľko zamestnancov ukončilo svoj pracovný pomer, akého boli pohlavia, v ktorom regióne pracovali, či aký bol ich vek, no nikde nie je uvedené čo bolo príčinou ich odchodu.

Pre doplnenie týchto skutočností som mal možnosť nahliadnuť a preštudovať si personálne dotazníky – výstupné, ktoré spoločnosť začala používať od roku 2009. Každý z odchádzajúcich pracovníkov je požiadaný o vyplnenie tohto dotazníka, tzn. že záleží na ochote každého zamestnanca, či sa dotazníkového šetrenia zúčastní, alebo nie. V roku 2010 túto ochotu prejavilo 276 (92 %) odchádzajúcich pracovníkov.

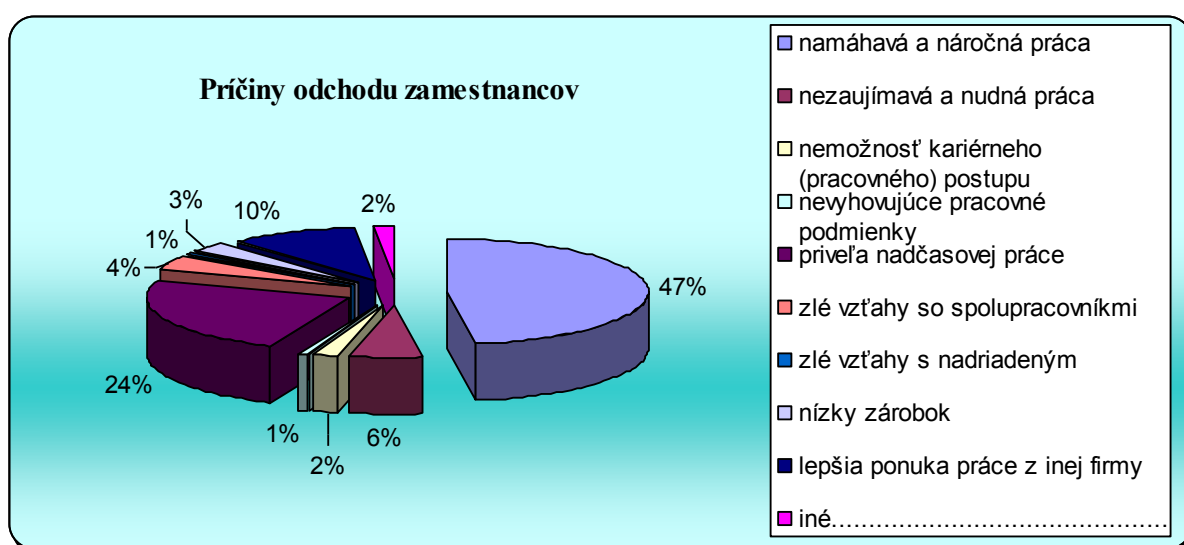
Z údajov uvedených v dotazníkoch boli pre mňa kľúčové dve oblasti a to: *počet odpracovaných rokov zamestnanca a dôvod jeho odchodu zo spoločnosti*. Výsledky tejto analýzy sú znázornené v nasledujúcich grafoch.



Graf 3. 1 Fluktuácia zamestnancov spoločnosti v závislosti na počtu odpracovaných rokov
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 3.1 jednoznačne ukazuje, že spoločnosť GAMA, a. s. má veľké problémy udržať si nových pracovníkov, ktorí sú zamestnaní 1-2 roky. Táto skutočnosť nedáva firme možnosť využiť potenciál ľudí do ktorých boli na začiatku investované nemalé finančné prostriedky. Navyše z cely zdarma získané vzdelanie a firemné know-how môžu títo ľudia po svojom odchode „predať“ konkurenčným spoločnostiam.

Čo sa týka príčin odchodu pracovníkov, tak tie boli rôzne, pričom ich pomer je zobrazený v grafe 3.2 Každý odchádzajúci zamestnanec mal možnosť označiť tie dôvody, ktoré najviac ovplyvnili jeho rozhodnutie odísť zo spoločnosti.



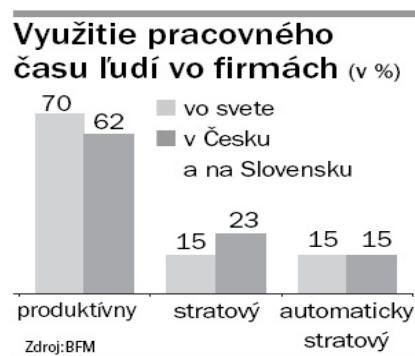
Graf 3. 2 Príčiny odchodu zamestnancov uvádzané vo výstupných dotazníkoch za rok 2010
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako najčastejší dôvod rozviazania pracovného pomeru bola uvádzaná namáhavá a náročná práca spojená s psychickou záťažou zamestnanca, po ktorej nasledujú nadčasové práce. Túto nespokojnosť prejavujú predovšetkým zamestnanci pracujúci v sieti predajní, umiestnených vo veľkých obchodných centrách. Tie bývajú obvyčajne otvorené 7 dní v týždni, čo si vyžaduje ich neustálu prítomnosť a to aj napriek tomu, že sa počas víkendov striedajú. Desatina bývalých zamestnancov navyše uviedla, že dôvodom ich odchodu bola aj lukratívnejšia pracovná ponuka z inej firmy.

3.7.3. Využitie a stabilizácia zamestnancov

Mnohé firmy sa zvyknú sťažovať na nedostatok zamestnancov, no zároveň nie sú schopné efektívne a naplno využiť už tých súčasných.

Obrázok 3. 2 ukazuje, ako firmy nielen vo svete, ale aj u nás využívajú pracovný čas svojich ľudí.



„Medzi spoločnosti najlepšie využívajúce svojich zamestnancov patria firmy z odvetví informačných technológií, **telekomunikácií** a veľké medzinárodné spoločnosti.“ (Michal Beránek z BFM)

Obr. 3. 2 Využitie pracovného času ľudí vo firmách

Zdroj: <http://hn.hnonline.sk>

S prihliadnutím na uvedený citát a nespokojnosť 24 % odídených zamestnancov sťažujúcich sa na množstvo nadčasovej práce by som spoločnosti odporučil zvýšiť počet zamestnancov v pobočkách s najvyššou zákazníckou návštevnosťou a pri výberových pohovoroch informovať uchádzačov zaujímajúcich sa o tieto pracovné miesta o ich časovej náročnosti.

4. NÁVRHY A DOPORUČENIA

Na základe vykonanej analýzy a zistených skutočností sa v tejto časti zameriam na prezentovanie niekoľkých jednoduchých návrhov, ktorých prípadná realizácia by sa mohla podieľať na zefektívnení procesu náboru zamestnancov v spoločnosti GAMA, a. s.

V prvom rade je nutné v organizácii zaviesť opatrenia smerujúce k zníženiu fluktuácie u zamestnancov, ktorí pracujú pre spoločnosť menej ako 1 rok. Tento zásadný problém spoločnosti navrhujem riešiť cestou tzv. dodatku ku zmluve.

- ✓ **DODATOK KU ZMLUVE** – k tomuto návrhu som dospel po rozhovore so sestrou, ktorá pracuje u konkurenčnej telekomunikačnej spoločnosti. Tá toto opatrenie zaviedla pred 2 rokmi. V praxi to znamená, že zamestnanec, ktorý absolvuje vstupné školenia a v priebehu jedného roka sa rozhodne ukončiť pracovný pomer, musí spoločnosti uhradiť náklady spojené s jeho školením, čo v našom prípade predstavuje čiastku 1 330 €. Osobne usudzujem, že pre väčšinu pracovníkov by to bol dostatočný dôvod na zotrvanie v spoločnosti. Je otázne ako budú títo zamestnanci reagovať po roku práce, avšak rok je dostatočná doba na to, aby sa v spoločnosti adaptovali natoľko, že svoje pôvodné rozhodnutie odísť zo spoločnosti zmenia. Okrem času na adaptáciu zamestnancov by toto opatrenie malo firme priniesť úsporu nákladov spojených s náborom a neustálym zaškolením nových ľudí.

Ďalší návrh sa týka vyrozumienia neúspešných uchádzačov o pracovnú pozíciu v spoločnosti. Tento proces je v súčasnosti realizovaný písomnou formou.

- ✓ **VYROZUMENIE UCHÁDZAČA PO TELEFÓNE** – na takomto spôsobe kontaktu s uchádzačom nemožno vidieť nič zlé a to najmä nie v dobe, kedy diskusie a príspevky na internete venované tejto téme prinášajú radu negatívnych skúseností a nesplnených sľubov zo strany HR manažérov. Náklady na papier, toner do tlačiarne a služby využívané Slovenskou poštou. Úspory v týchto položkách by mali výrazne prevyšovať náklady na telefonické vybavovanie záležitostí, pričom podnik si aj naďalej zachová svoje etické jednanie voči uchádzačom.

Nasledujúce tri návrhy sa budú týkať získavania zamestnancov. Konkrétne ide o rozšírenie portfólia metód, ktoré sú v súčasnej dobe v spoločnosti využívané.

- ✓ **VEDENIE EVIDENCIE NÁHODNÝCH ŽIADATEĽOV A BÝVALÝCH ZAMESTNANCOV** – jedná sa o metódu, ktorá firmám skracuje proces hľadania vhodných uchádzačov. Náhodným žiadateľom sa v tomto prípade rozumie jedinec, ktorí navštívi niektorú z pobočiek spoločnosti za účelom hľadania si práce. Vedúci pracovník pobočky si zaznačí kontaktné údaje, vrátane životopisu tejto osoby, ktoré následne zašle na personálne oddelenie v kompetencii ktorého by bolo vedenie tejto evidencie s patričným členením žiadateľov podľa regiónu. Takáto evidencia umožní organizácii v prípade potreby nakontaktovať ľudí zaujímavých sa o prácu v ich spoločnosti bez nutnosti využitia platených spôsobov inzercie v masovokomunikačných prostriedkoch a na internete.
- ✓ **SPOLUPRÁCA SO VZDELÁVACÍMI INŠTITÚCIAMI** – spoločnosť sa aj napriek jemne diskriminačnému vyjadreniu netají záujmom o mladých a perspektívnych pracovníkov. V nadväznosti na náročnosť obsadenia určitých pracovných pozícií (špecialista rozvoja mobilnej siete, špecialista spojovacích systémov) navrhujem spoločnosti nadviazať spoluprácu so školami s elektrotechnickým zameraním. Jednou z takýchto inštitúcií je napr. Žilinská univerzita – Elektrotechnická fakulta, ktorá zabezpečuje výučbu v obroch: *telekomunikácie, telekomunikačný manažment, či informačné a zabezpečovacie systémy*. V prípade úspešnej spolupráce by spoločnosť týchto zamestnancov nemusela hľadať na medzinárodnom trhu práce.
- ✓ **ÚČASŤ NA VEĽTRHU PRÁCE PROFESIA DAYS** – ktorého sa v tomto roku zúčastnilo viac ako 70 domácich i medzinárodných zamestnávateľov z rôznych oblastí a viac ako 18 000 návštevníkov. Počas dvoch dní konania tejto akcie má každá spoločnosť možnosť osloviť perspektívnych a zaujímavých ľudí, byť s nimi v priamom kontakte, zrealizovať priamy zber ich životopisov a taktiež budovať si reputáciu špičkového zamestnávateľa.

Ďalšie odporúčenie sa týka metódy výberu zamestnancov, ktorá je považovaná síce za nákladnú, avšak v prípade predajcov, ktorí pracujú nezávisle na sebe a ich výkony sú merané objemom predaja túto metódu možno považovať za vhodnú.

- ✓ **PRIJATIE PRACOVNÍKA NA SKUŠOBNÚ DOBU** – táto metóda by mohla nahradiť metódu tzv. priameho kontaktu uchádzača so zákazníkom, ktorú hodnotitelia využívajú v 2. kole výberového konania pri obsadzovaní pozície predajcu

telekomunikačných služieb. Pre uchádzača jeden deň nemusí byť dostatočná doba na preukázanie svojich kvalít. Naopak výkony dosiahnuté počas absolvovania stanovenej skúšobnej doby by jednoznačne poukázali na to, ktorí z uchádzačov sa dokázal lepšie adaptovať na nové pracovné prostredie, vrátane nástrah a prekážok spojených s výkonom jeho povolania.

Záverečný návrh je zameraný na získavanie zamestnancov metódou elektronického inzerovania.

- ✓ **PRESKÚMANIE MOŽNOSTI VYUŽITIA SLUŽIEB INÝCH PRACOVNÝCH PORTÁLOV** – cieľom tohto návrhu nie je pretrhnutie väzieb vytvorených dlhodobou spoluprácou medzi spoločnosťou GAMA, a. s. a pracovným portálom Profesia.sk, ale skôr získanie prehľadu o cenách, či akciách ponúkaných portálmi ako je napr. job.sk, či kariera.sk. Cenovo atraktívnejší spôsob inzerovania oproti profesii ponúka práve druhý menovaný portál, čo potvrdzuje aj *príloha č. 7* v ktorej som porovnal ceny oboch portálov.

ZÁVER

Obsahom predloženej diplomovej práce bolo spracovanie problematiky získavania a výberu zamestnancov, vrátane činností nadväzujúcich na tento proces, pričom prioritou každej hospodárnej spoločnosti je komplexná realizácia tohto procesu pri vynaložení čo najmenších nákladov, obzvlášť v dobe úspor, šetrení a „uťahovania si opaskov“.

Cieľom práce bolo po dohode so spoločnosťou GAMA, a. s., ktorá je jedným z popredných poskytovateľov telekomunikačných služieb na Slovensku vykonať analýzu procesu náboru pracovníkov s cieľom nájsť a identifikovať možné chyby, nedostatky, či priestor pre úsporu nákladov. Na základe zistených skutočností som následne poskytol spoločnosti niekoľko návrhov, ktoré by v prípade realizácie mohli prispieť k celkovému zefektívneniu daného procesu.

V úvodnej kapitole venovanej teoretickým východiskám problematiky získavania a výberu zamestnancov som sa za použitia knižnej a internetovej literatúry zamerlal na vysvetlenie základných pojmov, metód či činností, z ktorých poznatky som neskôr využil aj pri spracovaní praktickej časti tejto práce. V tej som sa okrem stručnej charakteristiky podniku a identifikácii jej zamestnancov z rôznych hľadísk venoval najmä zdrojom a metódam získavania zamestnancov, ktoré firma aktuálne využíva. U týchto metód som sa zamerlal predovšetkým na ich finančnú náročnosť. V časti venovanej výberovému procesu som zanalyzoval postup a metódy výberu zamestnancov na pozíciu predajcu telekomunikačných služieb, ktorí tvoria viac ako 70 % celkovej pracovnej sily podniku. Okrem toho som na základe údajov poskytnutých účtárňou spoločnosti vyčíslil náklady spojené s realizáciou výberových konaní v podniku za rok 2010. Následne som sa v kapitole 3.7 zaoberal činnosťami súvisiacimi s náborom pracovníkov, kde som predovšetkým v časti venovanej fluktuácií zamestnancov narazil na negatívne zistenia, ktoré by vyžadovali realizáciu určitých opatrení. Tie som prezentoval v záverečnej kapitole venovanej návrhom a odporúčaniam, ktoré boli spoločnosti GAMA, a. s. predložené na posúdenie a preskúmanie efektov, plynúcich z ich prípadnej realizácie.

Myslím si však, že každý z týchto návrhov si zaslúži aspoň minimálnu pozornosť, pretože vo väčšine prípadov sa jedná o finančne nenáročné návrhy, ktoré okrem zefektívnenia procesu pomôžu firme aj pri budovaní si dobrého mena spoločnosti do ďalších rokov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knihy

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd., Brno: CP Books, a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
3. CURRIE, D. *Introduction to Human Resource Management*. 1.vyd. Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. 352 s. ISBN 1-84398-139-4
4. DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Přel. L. Schürerová. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0
5. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
6. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
7. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
8. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
9. MATHIS, R. L. *Human Resource Management*. 3. vyd. United States: Academic Internet Publishers, 2007. 77 s. ISBN 978-0-324-54275-2
10. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
11. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
12. THOMSON, R. Řízení lidí. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9
13. WALKER, A. J. a kol. Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Internetové zdroje

14. <http://www.ikariera.cz/katalog2007/cz/personal/assessment.html>

15. <http://www.assessmentcentre.info/>
16. <http://www.mynoviny.sk>
17. *Eurostat*. Information society statistics [online]. 2010. [cit. 2010-09]. Dostupný z WWW:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics>.
18. *MANAGEMENT* [online]. C1998-2007 [cit. 2007-11-15]. Dostupný z WWW:
<<http://www.management.cz/?nav=svet&detail=fluktuace-ano-ale-primerene>>.
19. DOKTOR, V. *Firmy nevedia využívať svojich ľudí* [online]. 2008. [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW:
<<http://hn.hnonline.sk/c1-23912550-firmy-nevedia-vyuzivat-svojich-ludi>>.
20. webové stránky spoločnosti GAMA, a. s.